TRƯỜNG ĐẠI HỌC KINH TẾ QUỐC DÂN
KHOA KINH TẾ & QUẢN LÝ NGUỒN NHÂN LỰC

Chủ biên:
PGS. TS. TRẦN THỊ THU - PGS. TS. VŨ HOÀNG NGÂN

Giáo trình
QUẢN LÝ NGUỒN NHÂN LỰC TRONG TỔ CHỨC CÔNG

NHÀ XUẤT BẢN ĐẠI HỌC KINH TẾ QUỐC DÂN
HÀ NỘI, 2011

LỜI NÓI ĐẦU

Trong các tổ chức ngày nay trên thế giới cũng như ở Việt Nam, việc quản lý nguồn nhân lực như thế nào cho hiệu quả ngày càng được lưu tâm. Tuy nhiên, sự quan tâm này là rất khác nhau giữa các tổ chức. Nếu như khu vực tư nhân được đánh giá là có sự nhận thức và thực hiện vấn đề này một cách khá nhanh chóng, thì các tổ chức thuộc khu vực công vẫn còn khá chậm chạp. Và chính điều này đã làm chậm quá trình đổi mới của các tổ chức công.

Nhận thức được tầm quan trọng này, khoa Kinh tế & Quản lý Nguồn nhân lực là đơn vị đã sớm đưa môn học này vào trong giảng dạy cho các chuyên ngành trong khoa. Ngoài ra, đây cũng là một môn học được chuyên ngành Quản lý công của nhà trường lựa chọn trong khung chương trình của chuyên ngành. Hiện nay, khoa Kinh tế & Quản lý Nguồn nhân lực đã hoàn thiện bài giảng cho môn học và nâng cấp thành giáo trình chính thức giảng dạy cho các đối tượng sinh viên, học viên cao học và nghiên cứu sinh của các chuyên ngành và ngành có liên quan.

Giáo trình do PGS. TS. Trần Thị Thu và PGS. TS. Vũ Hoàng Ngân làm chủ biên và cùng biên soạn, cụ thể như sau:

PGS. TS. Trần Thị Thu viết các chương 2, 4, 5, 7, 8;

PGS. TS. Vũ Hoàng Ngân viết các chương 1, 3, 6.

Trong quá trình biên soạn cuốn giáo trình này, khoa đã sử dụng tài liệu các sách và giáo trình của các nhà khoa học trong và ngoài nước để tham khảo. Khoa cũng đã nhận được sự quan tâm và giúp đỡ cũng như những đóng góp cụ thể từ các cá nhân cũng như các tổ chức cho cuốn giáo trình này. Xin trân trọng cám ơn sự nhiệt tình đóng góp trong thời gian vừa qua. Cuốn giáo trình này là tài liệu chính thức cho việc giảng dạy và học tập của sinh viên, học viên cao học và nghiên cứu sinh các hệ của trường Đại học Kinh tế Quốc dân.

Rất mong nhận được những ý kiến đóng góp để cuốn giáo trình ngày càng được hoàn thiện hơn trong những lần tái bản sau. Mọi ý kiến xin vui lòng gửi về địa chỉ:

Khoa Kinh tế & Quản lý Nguồn nhân lực, Trường Đại học Kinh tế Quốc dân, 207 đường Giải Phóng, Quận Hai Bà Trưng, Hà Nội.

Xin trân trọng cám ơn!

Khoa Kinh tế và Quản lý Nguồn nhân lực

MỤC LỤC

Chương 1. TỔNG QUAN QUẢN LÝ NGUỒN NHÂN LỰC TRONG TỔ CHỨC CÔNG 1

1.1. Các khái niệm 2

1.1.1. Tổ chức công 2

1.1.2. Nguồn nhân lực trong các tổ chức công 2

1.1.3. Quản lý nguồn nhân lực trong tổ chức công 4

1.2. Đặc điểm của quản lý nguồn nhân lực trong tổ chức công 6

1.3. Sự cần thiết quản lý nguồn nhân lực trong tổ chức công 11

1.3.1. Yếu tố kinh tế 11

1.3.2. Các yếu tố khác 12

1.4. Các cấp độ của hoạt động quản lý nguồn nhân lực trong tổ chức công 14

1.5. Đối tượng và nội dung của môn học 15

1.6. Phương pháp nghiên cứu của môn học 16

Chương 2. PHÂN TÍCH CÔNG VIỆC TRONG TỔ CHỨC CÔNG 27

2.1. Các khái niệm cơ bản 28

2.2. Lựa chọn cấp độ phân tích phù hợp 30

2.2.1. Sự lựa chọn mang tính chiến lược 30

2.2.2. Ưu điểm và nhược điểm của mỗi cấp độ phân tích 30

2.2.3. Lựa chọn "công việc" là cấp độ phân tích 31

2.3. Tầm quan trọng của phân tích công việc 32

2.4. Xây dựng công cụ phân tích công việc 32

2.5. Trình tự tiến hành phân tích công việc 33

2.6. Các thông tin cần thiết phân tích công việc 33

2.7. Các sản phẩm của phân tích công việc 38

2.7.1. Lựa chọn mẫu các văn bản phân tích công việc phù hợp..... 38
2.7.2. Giới thiệu một số văn bản phân tích công việc trong tổ chức công 41
2.8. Các phương pháp thu thập thông tin phân tích công việc 43
2.8.1. Phương pháp bảng phân tích tư liệu 44
2.8.2. Sử dụng các bản câu hỏi được thiết kế sẵn..... 44
2.8.3. Phương pháp tiếp xúc cá nhân 44
2.8.4. Phương pháp kết hợp bản câu hỏi và phỏng vấn trực tiếp..... 45
2.8.5. Hội thảo chuyên gia 45
2.8.6. Các phương pháp khác 46
2.9. Vai trò của bộ phận chuyên trách nguồn nhân lực trong phân tích công việc của tổ chức công 47
Chương 3. KẾ HOẠCH HÓA NGUỒN NHÂN LỰC TRONG TỔ CHỨC CÔNG 65
3.1. Khái niệm và ý nghĩa của kế hoạch hoá nguồn nhân lực trong tổ chức công 66
3.1.1. Khái niệm 66
3.1.2. Ý nghĩa của kế hoạch hoá nguồn nhân lực trong tổ chức công 66
3.2. Những đặc trưng của công tác kế hoạch hóa nguồn nhân lực trong tổ chức công..... 67
3.3. Nội dung của kế hoạch hóa nguồn nhân lực trong tổ chức công 68
3.3.1. Đánh giá cung nhân lực trong tổ chức công 69
3.3.2. Dự báo nhu cầu nhân lực của tổ chức công 70
3.3.3. Các giải pháp cân đối nhân lực trong tổ chức công..... 72
Chương 4. TUYỂN DỤNG NGUỒN NHÂN LỰC TRONG TỔ CHỨC CÔNG 89
4.1. Khái niệm, ý nghĩa và yêu cầu của tuyển dụng..... 90
4.1.1. Khái niệm 90

4.1.2. Ý nghĩa của tuyển dụng *90*
4.1.3. Yêu cầu của tuyển dụng *90*
4.2. Nội dung tuyển mộ 91
4.2.1. Căn cứ tuyển mộ và xác định nhu cầu tuyển mộ *91*
4.2.2. Các nguồn nhân lực và phương pháp tuyển mộ nhân lực từ bên trong tổ chức công *92*
4.2.3. Các nguồn nhân lực và phương pháp tuyển mộ nhân lực từ bên ngoài tổ chức công *93*
4.2.4. Thu nhận và nghiên cứu hồ sơ *96*
4.3. Nội dung tuyển chọn 97
4.3.1. Các nhân tố tác động đến tuyển chọn *97*
4.3.2. Các phương pháp tuyển chọn *98*
4.3.3. Ra quyết định tuyển chọn *101*
4.3.4. Tiếp nhận và tập sự cho người mới được tuyển vào tổ chức công *102*
4.4. Đánh giá hiệu quả tuyển dụng 103
4.4.1. Tác dụng của đánh giá hiệu quả tuyển dụng *103*
4.4.2. Các chỉ tiêu đánh giá hiệu quả tuyển dụng *104*
4.4.3. Phương pháp đánh giá hiệu quả tuyển dụng *105*
4.5. Tuyển dụng công chức tại một số quốc gia trên thế giới và ở Việt Nam 106
4.5.1. Quá trình phát triển của phương thức tuyển dụng công chức qua thi tuyển ở một số quốc gia trên thế giới *106*
4.5.2. Thi tuyển công chức ở Việt Nam *107*
Chương 5. ĐÀO TẠO NGUỒN NHÂN LỰC TRONG TỔ CHỨC CÔNG 119
5.1. Sự cần thiết đào tạo nguồn nhân lực của tổ chức công 120
5.1.1. Khái niệm *120*
5.1.2. Sự cần thiết đào tạo nguồn nhân lực *120*
5.2. Các phương pháp đào tạo nguồn nhân lực 122

5.2.1. Các phương pháp đào tạo chính quy 122
5.2.2. Các phương pháp đào tạo không chính quy 123
5.3. Nội dung công tác quản lý đào tạo nguồn nhân lực trong tổ chức công 125
5.3.1. Xác định nhu cầu đào tạo 125
5.3.2. Chuẩn bị đào tạo 127
5.3.3. Xây dựng chương trình đào tạo và tổ chức thực hiện chương trình đào tạo 127
5.3.4. Đánh giá hiệu quả đào tạo 129
5.4. Đường chức nghiệp của người lao động trong tổ chức công 129
5.4.1. Khái niệm đường chức nghiệp 129
5.4.2. Lựa chọn và kế hoạch hoá con đường chức nghiệp 130
5.4.3. Các giai đoạn phát triển của đường chức nghiệp 131
Chương 6. ĐÁNH GIÁ NGUỒN NHÂN LỰC TRONG TỔ CHỨC CÔNG 143
6.1. Khái niệm và mục đích đánh giá 144
6.1.1. Khái niệm 144
6.1.2. Mục đích đánh giá 144
6.2. Nội dung đánh giá 146
6.3. Những yêu cầu và hạn chế trong đánh giá 147
6.3.1. Những yêu cầu trong đánh giá 147
6.3.2. Những hạn chế trong đánh giá 149
6.4. Quy trình đánh giá nguồn nhân lực trong tổ chức công 151
6.4.1. Xác định mục đích và mục tiêu đánh giá 152
6.4.2. Lựa chọn tiêu chí và phương pháp đánh giá 152
6.4.3. Xác định chu kỳ đánh giá 152
6.4.4. Lựa chọn người đánh giá 152
6.4.5. Tiếp xúc đánh giá hàng năm 153
6.5. Các phương pháp đánh giá nguồn nhân lực trong tổ chức công .. 155
6.5.1. Các phương pháp đánh giá thực hiện công việc 155

6.5.2. Đánh giá năng lực và chuyên môn nghiệp vụ 158
6.5.3. Đánh giá tiềm năng 165
6.5.4. Đánh giá động cơ làm việc 169
Chương 7. THÙ LAO LAO ĐỘNG TRONG TỔ CHỨC CÔNG..... 187
7.1. Khái niệm và các yếu tố cấu thành thù lao lao động 187
7.1.1. Khái niệm 187
7.1.2. Cấu thành của thù lao lao động 187
7.2. Các yếu tố ảnh hưởng đến tiền lương của người lao động trong tổ chức công 189
7.2.1. Các yếu tố thuộc về xã hội và Nhà nước: 189
7.2.2. Các yếu tố thuộc về người lao động 190
7.2.3. Các yếu tố thuộc về công việc 191
7.2.4. Các yếu tố thuộc về tổ chức công 192
7.3. Hệ thống thù lao lao động trong tổ chức công ở Việt Nam 193
7.3.1. Mức lương tối thiểu 193
7.3.2. Tiền lương và các khoản phụ cấp lương của người lao động trong tổ chức công 195
7.3.3. Các khuyến khích đối với người làm việc trong tổ chức công 206
7.3.4. Các phúc lợi đối với người làm việc trong tổ chức công.... 207
7.4. Khái quát chung về trả lương cho người làm việc trong tổ chức công ở các quốc gia 208
Chương 8. CHÍNH SÁCH QUẢN LÝ NGUỒN NHÂN LỰC TRONG TỔ CHỨC CÔNG 222
8.1. Khái niệm chính sách quản lý nguồn nhân lực 222
8.2. Ý nghĩa của chính sách quản lý nguồn nhân lực 223
8.3. Các nhân tố ảnh hưởng đến chính sách quản lý nguồn nhân lực trong tổ chức công 224
8.3.1. Nhân tố khách quan 224
8.3.2. Nhân tố thuộc tổ chức công 225

8.3.3. Nhân tố tổng hợp *225*
8.4. Lựa chọn chính sách quản lý nguồn nhân lực 226
8.5. Căn cứ hoạch định chính sách quản lý nguồn nhân lực 227
8.5.1. Đối tượng tác động của chính sách quản lý nguồn nhân lực *227*
8.5.2. Yếu tố thời gian *227*
8.6. Sơ đồ quản lý nguồn nhân lực - một công cụ thể thức hoá chính sách quản lý nguồn nhân lực 228
8.6.1. Khái niệm sơ đồ quản lý nguồn nhân lực *228*
8.6.2. Mục đích *229*
8.6.3. Ba cấp độ của sơ đồ quản lý nguồn nhân lực *230*
8.6.4. Nội dung của sơ đồ/chính sách quản lý nguồn nhân lực *230*
8.7. Hoạch định chính sách quản lý nguồn nhân lực của tổ chức công bằng phương pháp xây dựng sơ đồ quản lý nguồn nhân lực 237
8.7.1. Phân tích và đánh giá thực trạng nguồn nhân lực và các hoạt động quản lý nguồn nhân lực của tổ chức công *237*
8.7.2. Hoạch định chính sách quản lý nguồn nhân lực *238*
8.7.3. Xác định điều kiện thực hiện và điều hành chính sách quản lý nguồn nhân lực *241*
Tài liệu tham khảo* *243

CHƯƠNG 1
TỔNG QUAN QUẢN LÝ NGUỒN NHÂN LỰC TRONG TỔ CHỨC CÔNG

Mục tiêu chương

Trong các tổ chức hiện nay, việc thay đổi theo hướng sử dụng nguồn nhân lực một cách có hiệu quả hơn đang diễn ra một cách khá nhanh chóng. Tuy nhiên, tại các tổ chức công vấn đề này vẫn còn nhiều hạn chế. Đặc biệt, kiến thức và kỹ năng về quản lý nguồn nhân lực của các cấp quản lý cũng như bộ phận chuyên trách về nhân lực cũng còn nhiều vấn đề cần bàn đến. Chương này sẽ nghiên cứu những nội dung cơ bản nhất về quản lý nguồn nhân lực trong tổ chức công.

Sau khi hoàn thành chương, người học có thể:

- Nắm được khái niệm về các tổ chức công, quản lý nguồn nhân lực trong các tổ chức công;
- Nắm được các đặc điểm của nguồn nhân lực và quản lý nguồn nhân lực trong các tổ chức công;
- Giải thích được sự cần thiết của quản lý nguồn nhân lực trong các tổ chức công;
- Nắm được đối tượng và nội dung môn học;
- Hiểu được phương pháp nghiên cứu môn học.

Tóm tắt chương

Để có thể là cơ sở và logic cho các chương tiếp theo, chương tổng quan về quản lý nguồn nhân lực trong tổ chức công sẽ đi từ những khái

niệm cơ bản nhất có liên quan như tổ chức công, nguồn nhân lực trong các tổ chức công, công chức, viên chức, quản lý nguồn nhân lực trong tổ chức công. Tiếp đến, do việc quản lý trong tổ chức công có sự khác biệt rõ nét với các tổ chức tư, việc nghiên cứu những đặc điểm của quản lý nguồn nhân lực trong tổ chức công là cần thiết để thấy được sự khác biệt của các chức năng nhân sự tại đây so với các tổ chức tư nhân. Những đặc điểm này chủ yếu được thể hiện qua những thuận lợi hoặc khó khăn của các tổ chức công trong việc quản lý nhân lực. Cuối chương là đối tượng và nội dung nghiên cứu, phương pháp nghiên cứu cụ thể của môn học.

1.1. Các khái niệm

1.1.1. Tổ chức công

Trước tiên, tổ chức là sự sắp xếp có hệ thống những người được nhóm lại và hoạt động với nhau để đạt được mục tiêu cụ thể.

Phạm vi tổ chức công được đề cập đến trong giáo trình này được hiểu khá rộng và liên quan đến các tổ chức sau:

- Cơ quan hành chính nhà nước ở Trung Ương;
- Cơ quan hành chính nhà nước ở địa phương;
- Các đơn vị sự nghiệp của nhà nước cung cấp dịch vụ công: bệnh viện và các cơ sở y tế công, các cơ sở giáo dục và đào tạo công;
- Các doanh nghiệp nhà nước cung cấp các dịch vụ công.

1.1.2. Nguồn nhân lực trong tổ chức công

Nguồn nhân lực trong tổ chức công là những người làm việc trong các tổ chức công được nêu trên.

Công chức là một bộ phận của nguồn nhân lực trong các tổ chức công. Ở Việt Nam, theo Điều 4 Luật Cán bộ Công chức số 22/2008/QH12 ngày 13 tháng 11 năm 2008 của Quốc hội nước Cộng hòa Xã hội Chủ nghĩa Việt Nam, có ghi cụ thể:

“Cán bộ là công dân Việt Nam, được bầu cử, phê chuẩn, bổ nhiệm giữ chức vụ, chức danh theo nhiệm kỳ trong cơ quan của Đảng Cộng sản Việt Nam, Nhà nước, tổ chức chính trị - xã hội ở trung ương, ở tỉnh, thành phố trực thuộc trung ương (sau đây gọi chung là cấp tỉnh), ở huyện, quận, thị xã, thành phố thuộc tỉnh (sau đây gọi chung là cấp huyện), trong biên chế và hưởng lương từ ngân sách nhà nước.”

“Công chức là công dân Việt Nam, được tuyển dụng, bổ nhiệm vào ngạch, chức vụ, chức danh trong cơ quan của Đảng Cộng sản Việt Nam, Nhà nước, tổ chức chính trị - xã hội ở trung ương, cấp tỉnh, cấp huyện; trong cơ quan, đơn vị thuộc Quân đội nhân dân mà không phải là sĩ quan, quân nhân chuyên nghiệp, công nhân quốc phòng; trong cơ quan, đơn vị thuộc Công an nhân dân mà không phải là sĩ quan, hạ sĩ quan chuyên nghiệp và trong bộ máy lãnh đạo, quản lý của đơn vị sự nghiệp công lập của Đảng Cộng sản Việt Nam, Nhà nước, tổ chức chính trị - xã hội (sau đây gọi chung là đơn vị sự nghiệp công lập), trong biên chế và hưởng lương từ ngân sách nhà nước; đối với công chức trong bộ máy lãnh đạo, quản lý của đơn vị sự nghiệp công lập thì lương được bảo đảm từ quỹ lương của đơn vị sự nghiệp công lập theo quy định của pháp luật.”

“Cán bộ xã, phường, thị trấn (sau đây gọi chung là cấp xã) là công dân Việt Nam, được bầu cử giữ chức vụ theo nhiệm kỳ trong Thường trực Hội đồng nhân dân, Ủy ban nhân dân, Bí thư, Phó Bí thư Đảng ủy, người đứng đầu tổ chức chính trị - xã hội; công chức cấp xã là công dân Việt Nam được tuyển dụng giữ một chức danh chuyên môn, nghiệp vụ thuộc Ủy ban nhân dân cấp xã, trong biên chế và hưởng lương từ ngân sách nhà nước.”

Cũng theo Luật Cán bộ công chức (điều 32), công chức gồm:

- Công chức trong cơ quan của Đảng Cộng sản Việt Nam, tổ chức chính trị - xã hội;
- Công chức trong cơ quan nhà nước;

- Công chức trong bộ máy lãnh đạo, quản lý của các đơn vị sự nghiệp công lập;
- Công chức trong cơ quan, đơn vị thuộc quân đội nhân dân mà không phải là sỹ quan, quân nhân chuyên nghiệp, công nhân quốc phòng; trong cơ quan đơn vị thuộc công an nhân dân mà không phải là sỹ quan, hạ sỹ quan chuyên nghiệp.

Theo Điều 2, Luật Viên chức Luật số: 58/2010/QH12 Quốc hội thông qua ngày 15 tháng 11 năm 2010: "Viên chức là công dân Việt Nam được tuyển dụng theo vị trí việc làm, làm việc tại đơn vị sự nghiệp công lập theo chế độ hợp đồng làm việc, hưởng lương từ quỹ lương của đơn vị sự nghiệp công lập theo quy định của pháp luật."

Tóm lại, cán bộ, công chức, viên chức là một bộ phận chủ yếu của nguồn nhân lực trong các tổ chức công.

1.1.3. Quản lý nguồn nhân lực trong tổ chức công

Trên thực tế, hai thuật ngữ "Quản lý nhân sự" và "Quản lý nguồn nhân lực" đôi khi được sử dụng thay thế lẫn nhau. Tuy nhiên, hai thuật ngữ này có những khác nhau cơ bản cần được phân biệt.

Quản lý nhân sự trong một tổ chức được hiểu là quản lý những con người trong tổ chức đó, nhưng nghiêng về khía cạnh hành chính, thường là việc áp dụng khá cứng nhắc những quy định, nguyên tắc của tổ chức như tuyển dụng, trả lương,... trong lĩnh vực quản lý con người.

Trong khu vực nhà nước, một số quy định về quản lý con người được quyết định bởi các chính sách của nhà nước, do vậy việc áp dụng các chính sách này trong các tổ chức công gặp rất nhiều khó khăn và không hợp lý cho họ, do chưa tính đến nhu cầu của tổ chức, nhu cầu của bản thân cá nhân người lao động. Ví dụ: việc thu hút các nhân tài về làm việc trong tổ chức công nếu không tính toán cụ thể có thể sẽ dẫn đến tuyển dụng nhiều người "quá mức" tiêu chuẩn cần thiết cho công việc. Hiện tượng này vừa dẫn đến lãng phí, vừa gây ra sự nhàm chán cho bản thân người lao động.

Trong khi đó, quản lý nguồn nhân lực có nội hàm rộng và khái quát hơn. Nó vừa có tầm vĩ mô, phạm vi quản lý là nguồn nhân lực của một quốc gia, vừa ở tầm vi mô trong một tổ chức, quản lý nguồn nhân lực không phải theo nghĩa hành chính, áp đặt chính sách mà là sự tìm kiếm mối liên hệ giữa công việc và người thực hiện công việc đó, cải thiện nó, nhằm mục đích đạt hiệu quả tối đa cho tổ chức trên cơ sở sử dụng một cách có hiệu quả nhất nguồn nhân lực.

Hay nói một cách cụ thể hơn, quản lý nguồn nhân lực trong các tổ chức công là tất cả các hoạt động của một tổ chức nhằm áp dụng các nguyên tắc pháp định nhằm xây dựng, phát triển, sử dụng, đánh giá, bảo toàn và gìn giữ một lực lượng lao động phù hợp với yêu cầu công việc của tổ chức công cả về phương diện định lượng (số lượng nguồn nhân lực) và định tính (năng lực của nguồn nhân lực và động cơ lao động).

Ngoài ra, việc quản lý một số bộ phận đặc thù trong nguồn nhân lực công như công chức được định nghĩa như sau:

“Quản lý công chức là sự tác động có tổ chức và bằng pháp luật của nhà nước đối với đội ngũ công chức vì mục tiêu bảo vệ và phát triển xã hội theo định hướng đã định” (Trần Anh Tuấn, 2007).

Việc quản lý công chức hành chính mang tính nhà nước thông qua thể chế quản lý công chức của Nhà nước. Thể chế quản lý công chức là hệ thống các quy phạm, chuẩn mực được ban hành dưới dạng văn bản pháp luật để quy định hướng dẫn thực hiện các nội dung quản lý công chức một cách thống nhất. Thông qua thể chế quản lý công nhà nước có thể tiến hành việc xây dựng, phát triển và quản lý công chức đáp ứng yêu cầu từng giai đoạn phát triển.

Với khái niệm trên, việc quản lý công chức nói riêng và quản lý nguồn nhân lực trong các tổ chức công nói chung ở Việt Nam vẫn còn nghiêng về quản lý nhân sự và chưa có sự phân cấp về quản lý cho các cơ quan cấp dưới.

1.2. Đặc điểm của quản lý nguồn nhân lực trong tổ chức công

Đặc điểm đầu tiên, một số những thuận lợi của quản lý nguồn nhân lực trong các tổ chức công, đó là:

- Sự ổn định

Trừ một số tổ chức có phần nào đó gắn với yếu tố cạnh tranh, nhìn chung khu vực công luôn nằm trong trạng thái ổn định một cách tương đối so với khu vực tư nhân. Sự ổn định này được thể hiện:

+ Về nhiệm vụ được giao: sự biến động của các nhiệm vụ nếu có cũng thường phải trong một khoảng thời gian dài, nhưng vẫn được xây dựng trên cơ sở mục tiêu được xác định.

+ Về con người: tỷ lệ nhân viên làm việc suốt đời trong các tổ chức công là khá lớn. Điều này đã ảnh hưởng tích cực đến hiệu quả của đào tạo nguồn nhân lực. Ngoài ra sẽ không tạo ra nhiều xáo trộn, gây khó khăn cho việc lập kế hoạch nguồn nhân lực.

Vì thế, công chức, viên chức có sự đảm bảo về việc làm, ngay cả trong trường hợp thiếu việc làm, như khi giảm tổng số lao động hay việc tái tổ chức hành chính. Chính vì vậy, triển vọng nghề nghiệp, an toàn về tài chính và bảo hiểm nghề nghiệp là những yếu tố thu hút trong việc tuyển dụng các ứng cử viên tốt nhất.

- Sự gắn bó của nguồn nhân lực với các tổ chức công

Trên thực tế, thu nhập thấp hơn của những người làm việc trong các tổ chức công so với khu vực tư nhân có thể tạo ra sự không hài lòng của người lao động, nhưng không phải là yếu tố quyết định đến động lực làm việc của họ. Sự hấp dẫn của khu vực công đến từ nhiều lý do khác. Khu vực công đáp ứng những nhu cầu của đời sống xã hội đặt ra, tạo ra nhiều lợi thế, dễ huy động sự tham gia của người lao động. Con người sẽ cảm thấy hưng phấn với việc tham gia hoặc đóng góp trực tiếp cho những vấn đề “lớn lao” của đất nước như sự nghiệp giáo dục, chăm

sóc sức khỏe cho người dân, bảo vệ an ninh quốc gia,..., chứ không chỉ thuần túy tạo ra những sản phẩm đời thường nhằm mục đích lợi nhuận.

Đây là những lợi thế khá tự nhiên và độc quyền của các tổ chức công, đôi khi là lợi thế cạnh tranh đối với khu vực tư nhân. Chính vì vậy cần hiểu để khai thác trong việc quản lý nguồn nhân lực.

Đặc điểm thứ hai là những khó khăn khá đặc thù trong quá trình vận hành hoạt động quản lý nguồn nhân lực tại các tổ chức công.

- Sự ràng buộc của hệ thống chính sách

Những sự ràng buộc mang tính cứng nhắc, hành chính trong việc ra các quyết định về nhân sự trong các tổ chức công đã có ảnh hưởng tiêu cực đến hiệu quả quản lý nguồn nhân lực ở đây. Ngoài ra, việc hoàn thiện hệ thống quy phạm pháp luật để sử dụng có thể hiệu quả hơn đòi hỏi mất nhiều thời gian. Khó khăn đến từ hệ thống văn bản pháp luật, tuy nhiên hệ thống đó lại chính là sản phẩm của con người. Vấn đề là cần có sự thay đổi về tư duy, văn hóa trong quản lý nguồn nhân lực. Ví dụ, nếu như các hoạt động quản lý của các cơ quan nhà nước mang nặng tính quy phạm, thì hoạt động quản lý nguồn nhân lực cần có tính đặc thù như bổ sung thêm một số yếu tố khác. Việc quản lý con người đồng thời vừa phải bằng quy định, vừa theo công việc, năng lực. Và đây cũng chính là việc chuyển từ quản lý nhân sự sang quản lý nguồn nhân lực. Quản lý nguồn nhân lực trước tiên là đặt nhân viên vào những vị trí tương ứng với năng lực và động cơ làm việc của họ. Không phải một người được xếp vào một ngạch bậc nào đó, có một chức vụ tương ứng là anh ta buộc phải có đầy đủ những năng lực hiện tại để đảm đương công việc.

- Vướng mắc từ nguyên tắc "ngân sách theo năm" và sức ép dựa vào "ngân sách nhà nước"

Điều này gây khó khăn trong việc thực hiện các kế hoạch của nguồn nhân lực. Tuy nhiên, ngân sách chỉ ràng buộc về số lượng. Nó

không đóng vai trò nào đối với sự lựa chọn chất lượng cũng như quy mô căn bản của phát triển kế hoạch nguồn nhân lực. Nguyên tắc ngân sách cũng không tạo nên một cái cớ cho chủ nghĩa án binh bất động, việc lên kế hoạch cho nguồn nhân lực không chỉ hữu ích mà còn không thể thiếu như một công cụ của thay đổi trong các tổ chức công. Ngoài ra, các cơ quan, tổ chức công không thể hoàn toàn làm chủ ngân sách của mình như các doanh nghiệp tư nhân. Vấn đề này sẽ gây nhiều khó khăn cho hoạt động quản lý dự báo nguồn nhân lực.

Ngoài ra cũng do số lượng biên chế trong các tổ chức công là khá lớn trong khi lại chịu sức ép từ ngân sách nhà nước nên hoạt động quản lý nguồn nhân lực gặp phải khá nhiều khó khăn, hạn chế sự linh hoạt trong quá trình quản lý.

- *Thách thức về tính chính đáng của khu vực công gắn với chất lượng của sản phẩm và dịch vụ mà khu vực công có trách nhiệm cung cấp*

Trên thực tế, mối quan hệ "khách hàng-nhà cung cấp" trong các tổ chức công tương đối phức tạp và trừu tượng. Công dân không chỉ là khách hàng mà còn phải thực hiện đầy đủ nghĩa vụ của mình đối với nhà nước và do đó họ có quyền đòi hỏi nhà nước thực hiện các nghĩa vụ của mình. Các tổ chức công cần phải nỗ lực rất nhiều để tăng cường chất lượng các dịch vụ và sản phẩm, tăng cường tính linh hoạt,...

Đặc điểm thứ ba của quản lý nguồn nhân lực trong các tổ chức công hay liên quan đến yêu cầu về quản lý tài sản con người. Các tổ chức hành chính không có truyền thống tuyển dụng số lượng lớn trên thị trường lao động nhằm thích nghi với những tiến triển của môi trường, mà sự tiến triển đó ảnh hưởng đối với nội dung các công việc. Vì vậy, các tổ chức công thường sử dụng và phát triển những năng lực sẵn có chứ không quan tâm đến việc thu hút những người mới, vì thế mà chủ yếu tăng cường quản lý nguồn nhân lực sẵn có chứ thường ít di chuyển nguồn nhân lực. Khả năng thích nghi với cấu trúc công cộng vì thế phải

được thực hiện bên trong nhiều hơn là bên ngoài, điều đó đòi hỏi tác động căn bản đến quản lý tài sản con người của họ, hay nói cách khác là sự đổi mới năng lực của nguồn nhân lực. Điều này có nghĩa rằng, sự phát triển các năng lực của nguồn nhân lực mang một tầm quan trọng chiến lược, quá trình tuyển dụng và lựa chọn là rất quan trọng và sự tác động tạo nên khả năng thích nghi trong tương lai là quyết định. Không những nó cần thiết để phát triển các năng lực của mỗi cá nhân, mà nó còn phải làm tiến triển tổng thể nguồn nhân lực, dù cho năng lực học tập của họ như thế nào. Tính hiệu quả của quá trình tuyển dụng và lựa chọn là rất quan trọng, vì các sai lầm trong những lĩnh vực này rất khó sửa chữa. Cuối cùng, trong tổ chức công vẫn cần có những cá nhân phụ trách cùng một công việc trong 10, 15, thậm chí 25 năm, mà không có chuyện nội dung công việc được chuyển giao và bắt buộc phải tiến triển theo cùng một nhịp độ.

Đặc điểm thứ tư của các tổ chức công là, thực tế một phần quan trọng của bộ máy chính phủ được tạo nên bởi các tổ chức trung ương, làm cho việc quản lý nguồn nhân lực trở nên phức tạp. Các tổ chức này hợp thành mối liên hệ giữa các chính trị gia và tính quan liêu, gây nên ảnh hưởng trực tiếp ban đầu trong định hướng và soạn thảo các chính sách của chính phủ về quản lý nguồn nhân lực. Các tổ chức trung ương của chính phủ một quốc gia phải đảm nhận rất nhiều trách nhiệm, trong đó có các trách nhiệm sau: thành lập, dưới danh nghĩa chính phủ, một chính sách chung về quản lý nguồn nhân lực và đánh giá việc thực hiện chính sách đó; xác định số lượng nhân viên tối đa cho mỗi bộ và tổ chức, cũng như phân loại nhân viên theo công việc và theo người đảm nhận, xác định các cách thức trợ giúp để hoàn thành công việc, đặt quy chế cho việc tuyển dụng và thăng tiến của các công chức; nêu rõ các điều kiện và cách thức cho kiểm kê, chuẩn bị và phân công các công chức dư dôi; xác định tiền lương, trợ cấp xã hội và các điều kiện làm việc khác của các công chức; thương lượng các thoả ước tập thể, trong

khi giám sát và phối hợp việc áp dụng chúng; thiết lập các chương trình bình đẳng; cung cấp các uỷ ban về quản lý và tổ chức hành chính; tiến hành các nghiên cứu, học tập và điều tra về quản lý nguồn nhân lực, phối hợp với các bộ và các tổ chức, trong khi đảm bảo việc phổ biến; thiết lập và duy trì, trong khi kết hợp với các bộ và các tổ chức, một hệ thống lên kế hoạch và phát triển nghề nghiệp của nhân sự khung; thiết lập một hệ thống thu thập thông tin cho quản lý nguồn nhân lực; thực hiện tính vô tư và công minh của các quyết định liên quan đến nguồn nhân lực; bảo đảm thực hiện các quy định liên quan đến hệ thống tuyển dụng và thăng tiến của nhân viên.

Đặc điểm cuối cùng liên quan đến các giá trị riêng cần thực hiện. Các giá trị truyền thống căn bản của các tổ chức hành chính công là trách nhiệm, tính trung lập, tính chính nghĩa, sự công minh, tính đại diện, khả năng hiệu suất, tính hiệu quả và sự liêm khiết. Từ khoảng hai mươi năm nay, nhiều dạng tổ chức mới và tiếp cận mới về quản lý đã được chấp nhận trong các tổ chức công, phần lớn do hiệu quả của xu hướng như toàn cầu hoá, các tiến bộ kỹ thuật, nợ công cộng và nhu cầu của người dân cần đến các dịch vụ phong phú và chất lượng tốt hơn, nổi bật lên các giá trị mới, các giá trị gắn với dịch vụ nghề nghiệp, với sự đổi mới, với công việc theo nhóm và với chất lượng. Hai giá trị đặc biệt quan trọng đối với quản lý nguồn nhân lực, tính chính nghĩa và sự công minh, có tầm quan trọng ngày càng tăng. Mặc dù hai giá trị này thường gắn bó chặt chẽ với nhau và thường được sử dụng như những từ đồng nghĩa, tuy nhiên tính chính nghĩa là một giá trị rộng hơn và thường được viện dẫn nhiều hơn sự công minh. Tính chính nghĩa bao gồm một sự quan tâm lớn trong quá trình tuyển dụng, thăng tiến và thuyên chuyển của các nhân viên. Ví dụ, đã có nhiều cuộc tranh cãi về đề tài tính chất công bằng trong đối đãi với nhân viên, những người mà, ở tất cả các cấp độ hành chính công, là đối tượng của sự cắt giảm quy mô của tổ chức công. Cũng giống như tính chính nghĩa, sự công minh, nhất là trong lĩnh

vực công minh nghề nghiệp, tạo nên một giá trị nổi trội trong quản lý nguồn nhân lực. Một khía cạnh đặc biệt quan trọng về công minh trong công việc là vấn đề công minh về tiền lương, các tổ chức công đã dùng các biện pháp để đảm bảo rằng các cá nhân nhận được mức lương ngang nhau cho một công việc như nhau.

Tính công minh trong công việc có thể xem như một công cụ để đạt được một giá trị quan trọng khác về quản lý nguồn nhân lực, giá trị của tính đại diện. Một tổ chức công có tính đại diện là tổ chức phản ánh sự hợp thành của tổng thể những quan điểm về xã hội. Ví dụ quan điểm về ngôn ngữ, tôn giáo, chủng tộc, giới tính, tầng lớp xã hội, giáo dục và khu vực địa lý. Phần lớn các tổ chức công thường tiến hành các khởi đầu để trở nên đại diện hơn, đặc biệt cho một số nhóm xác định như phụ nữ, trẻ vị thành niên, các dân tộc bản địa và người tàn tật. Mặc dù còn rất nhiều việc phải làm trong lĩnh vực này, tuy nhiên tính đại diện đã trở nên khó khăn hơn những năm gần đây do việc giảm quy mô của các tổ chức công.

1.3. Sự cần thiết quản lý nguồn nhân lực trong tổ chức công

Quản lý nguồn nhân lực trong tổ chức công là một vấn đề còn khá mới mẻ không chỉ riêng ở Việt Nam. Tuy nhiên, do tác động của nhiều yếu tố kinh tế, xã hội, văn hóa,..., đây là một thực tế không thể đảo ngược.

1.3.1. Yếu tố kinh tế

Tại mỗi quốc gia, cùng với thời gian, sức ép từ những thay đổi về kinh tế diễn ra không chỉ ở khu vực tư nhân. Trong các tổ chức của khu vực tư nhân, các doanh nghiệp ngày càng phải tìm cách nâng cao hiệu suất và khả năng cạnh tranh và nhất là tăng cường hoạt động quản lý nguồn nhân lực. Với tư duy này, hoạt động quản lý nguồn nhân lực ra đời và chi phí cho con người được nhìn như một khoản đầu tư đặc biệt.

Trong khi đó, tại các tổ chức công, các khoản kinh phí ngày càng lớn được đầu tư cho những cơ quan như an ninh, quốc phòng, giáo dục,

y tế, văn hóa,... Trong những giai đoạn khó khăn về kinh tế của các quốc gia, việc khu vực nhà nước cần hoạt động có hiệu quả được đặt ra. Nhà nước thiếu hụt ngân sách để thực hiện các hoạt động của mình. Để giải quyết tình trạng này, chỉ còn cách: giảm chi tiêu công. Hay nói cách khác khu vực công bị áp lực phải gia tăng hiệu quả và thể hiện khả năng cung cấp dịch vụ chất lượng cao với chi phí thấp, như chính áp lực của khu vực tư nhân. Và xu hướng này ngày càng rõ nét tại các quốc gia.

Xu hướng này không thể không liên quan đến việc tăng hiệu quả quản lý nguồn nhân lực trong khu vực công, gắn với một số các giải pháp như: nâng cao năng lực nhân viên, giảm biên chế những người không đủ năng lực để thực hiện công việc, tuyển dụng những nhân viên có năng lực và động cơ tốt, cải thiện chế độ đãi ngộ,...

1.3.2. Các yếu tố khác

Đó là những thay đổi diễn ra nhanh chóng trong các lĩnh vực chính trị, xã hội, công nghệ, văn hóa,... Mặc dù những yếu tố này không được nhìn nhận một cách rõ nét song có tác động rất thiết thực tới sự vận hành của tổ chức.

Sự ra đời và phát triển nhanh chóng của các phương tiện làm việc đòi hỏi phải nâng cao kiến thức và kỹ năng của nhân viên - những người sử dụng các phương tiện đó.

Xã hội vận động nhanh chóng khiến nhu cầu của những người hưởng thụ các dịch vụ công cũng vận động rất nhanh. Mức độ đòi hỏi của khách hàng không ngừng tăng lên. Ví dụ, mong đợi của các bệnh nhân đối với các bệnh viện nơi họ đến khám chữa bệnh giờ đây không chỉ là để chữa khỏi bệnh mà còn là chất lượng đón tiếp, thái độ của nhân viên y tế,... đã tăng lên rất nhiều.

Cũng cần phải lưu ý rằng việc xác định lại vai trò của các tổ chức công và yêu cầu hiện đại hoá đòi hỏi sự chuyển hoá công việc, sự chuyển hoá đã trở nên rõ ràng hướng theo sự hiểu biết mà người ta dần

dần loại bỏ, chuyển hoá, hoặc phó thác cho bên ngoài những nhiệm vụ kém phức tạp. Các nhiệm vụ cũng tiếp tục tiến triển: các nhiệm vụ xác định rõ ràng, thấy trước và lặp đi lặp lại dần dần nhường chỗ cho các nhiệm vụ liên quan đến những mục tiêu chung: sự lo lắng về hiệu quả của đổi mới, các cấu trúc và các hướng từ giao tiếp theo chiều dọc đến các cấu trúc theo chiều ngang, làm thành các nhóm và các hệ thống. Trên sơ đồ tổ chức của công việc, các trách nhiệm ngày càng được đảm nhận thường xuyên bởi các nhóm hơn là các cá nhân và người ta mong đợi rằng các nhân viên ngày càng có trách nhiệm và sáng tạo. Các nhiệm vụ liên quan đến việc soạn thảo các chính sách và việc trợ cấp cho các dịch vụ ngày càng tập trung hơn: các dịch vụ được cung cấp bởi các tổ chức công ngày nay đòi hỏi sự hiểu biết hơn trong các lĩnh vực phân tích và lời khuyên chiến lược mà trước đây chỉ đòi hỏi duy nhất ở những người phụ trách chính sách. Từ đó, việc tiếp tục học tập trở thành một chiến lược chính trong phương diện quản lý nguồn nhân lực.

Người ta có thể tưởng tượng rằng các tổ chức công phải giảm bớt các quy tắc trong hoạt động quản lý nguồn nhân lực theo hướng cung cấp thêm nhiều quyền tự chủ cho các tổ chức. Nhưng những cố gắng vẫn là cần thiết để cho những mối quan tâm đến nguồn nhân lực xâm nhập vào văn hoá tổ chức. Tất cả mọi năng lực cần thiết cần phải được mở rộng để quản lý tốt sự liên kết giữa sự đổi mới các tổ chức công, những thay đổi trong tổ chức công việc, nguồn nhân lực và các khả năng khác.

Một thách thức khác là thu hút và giữ chân các nhân viên tài năng cho các tổ chức công để phục vụ xã hội. Sự cạnh tranh này rất gay gắt, vì nó diễn ra giữa các quốc gia, giữa lĩnh vực công và tư nhân, hay giữa các cấp độ khác nhau của các tổ chức công.

Cuối cùng, những thay đổi trong các tổ chức công đã làm chuyển hoá chức năng nguồn nhân lực. Sự thay đổi này còn tiếp tục. Đòi hỏi của chức năng nguồn nhân lực cần thích nghi với môi trường mới này.

Các dịch vụ của nguồn nhân lực sẽ phải đảm nhận những vai trò mới: vai trò của các đối tác chiến lược hay các đối tác kinh doanh, vai trò tác nhân của thay đổi, vai trò mới của các đối tác hay tư vấn nội bộ và vai trò kiểm soát các hoạt động của quản lý nguồn nhân lực.

Tóm lại, quản lý nguồn nhân lực là một công cụ nhằm phục vụ cho các mục tiêu chiến lược của một tổ chức nào đó. Ngày nay, quản lý nguồn nhân lực đã trở thành một áp lực lớn cho khu vực công do áp lực ngân sách nhà nước cũng như áp lực cạnh tranh với khu vực tư nhân.

1.4. Các cấp độ của hoạt động quản lý nguồn nhân lực trong tổ chức công

Tương ứng với các cấp độ mục tiêu, có thể phân loại các cấp độ của hoạt động quản lý nguồn nhân lực như sau:

- Cấp chính sách

Đây là cấp độ cao nhất, để trả lời cho câu hỏi: Hoạt động quản lý nguồn nhân lực phải đạt được mục tiêu phát triển nào của tổ chức? Các cách thức để đạt mục tiêu đó?

Để đạt được các mục tiêu phát triển của tổ chức ở cấp chính sách, cần xác định các mục tiêu bộ phận, riêng lẻ của từng chức năng, hoạt động.

- Cấp kỹ thuật

Sản phẩm của cấp kỹ thuật thường là các kế hoạch cụ thể, ví dụ như kế hoạch tuyển dụng, kế hoạch đào tạo,...

- Cấp tác nghiệp

Vai trò của cấp độ này liên quan đến việc hiện thực hóa các kế hoạch do cấp kỹ thuật đề ra. Các kế hoạch cụ thể, chi tiết là sản phẩm của cấp tác nghiệp.

Bảng 1.1: Các hoạt động cụ thể của ba cấp độ hành động

Hiện tượng	Cấp chính sách	Cấp kỹ thuật	Cấp tác nghiệp
Khách hàng phàn nàn về chất lượng dịch vụ, đặc biệt là thái độ của nhân viên	Chọn quản lý nguồn nhân lực làm cách thức để đạt mục tiêu. Xác định mục tiêu: Tăng tỷ lệ khách hàng hài lòng về chất lượng dịch vụ (tăng 20%).	Xác định mục tiêu: Cung cấp cho nhân viên những kỹ năng phục vụ khách hàng; xây dựng cơ chế đãi ngộ gắn chặt với kết quả làm việc của nhân viên	Xác định mục tiêu: kế hoạch đào tạo nhân viên một cách chi tiết (nội dung, thời lượng, mục tiêu, phương pháp,...); cơ chế chi trả lương thưởng (cách tính lương, thưởng, cách thức đánh giá kết quả thực hiện công việc,...)

1.5. Đối tượng và nội dung của môn học

Đối tượng của một môn khoa học là lĩnh vực mà môn học đó nghiên cứu. Đối tượng nghiên cứu của môn học quản lý nguồn nhân lực trong tổ chức công là nghiên cứu mối quan hệ giữa những con người trong tổ chức công, nghiên cứu sự đối xử của tổ chức công đối với người lao động, cụ thể là công việc của họ và những quyền lợi mà họ được hưởng trong tổ chức công.

Nội dung môn học quản lý nguồn nhân lực trong tổ chức công bao gồm:

- Phân tích hệ thống việc làm (chức danh) trong các tổ chức, xác định các nhiệm vụ cần thiết phải thực hiện, các yêu cầu đòi hỏi đối với người thực hiện, các tiêu chuẩn thực hiện đối với từng vị trí chức danh trong hệ thống đó (quy định chức danh và tiêu chuẩn);

- Lập kế hoạch về nguồn nhân lực, trên cơ sở xác định nhu cầu và cân đối cung và cầu nhân lực;
- Tuyển dụng nguồn nhân lực: ban hành quy chế tuyển dụng, tiêu chuẩn...;
- Đào tạo và phát triển nguồn nhân lực;
- Đánh giá nguồn nhân lực: trên cơ sở kết quả, năng lực, động cơ;

Các chế độ đãi ngộ đối với người lao động và

- Các chính sách quản lý nguồn nhân lực trong các tổ chức công

1.6. Phương pháp nghiên cứu của môn học

Phương pháp nghiên cứu luôn gắn liền với các cách thu thập thông tin cho các nội dung của môn học và cách thức xử lý các thông tin đó.

- Cách thức thu thập thông tin: ngoài các cách thức thông thường như thu thập các thông tin đã có sẵn từ các tổ chức, cũng như các văn bản chính sách của nhà nước trong lĩnh vực quản lý nguồn nhân lực cho các tổ chức công, môn học còn được khai thác từ phương pháp quan sát, khảo sát, điều tra, phỏng vấn, trắc nghiệm.
- Phương pháp xử lý thông tin: phân tích và tổng hợp, so sánh, nghiên cứu tương quan. Từ các thông tin từ các bảng câu hỏi, các cuộc phỏng vấn hoặc từ các tài liệu sẵn có, chúng ta đi tìm mối liên hệ giữa các nhân tố. Chất lượng của nghiên cứu tương quan phụ thuộc nhiều vào chất lượng của thông tin được cung cấp.

CÁC TỪ KHÓA

Tổ chức

Tổ chức công

Nguồn nhân lực của tổ chức công

Quản lý nguồn nhân lực trong tổ chức công

Công chức

Viên chức

Cán bộ

Quản lý công chức

CÂU HỎI ÔN TẬP

1. Hãy nêu các khái niệm: tổ chức công, nguồn nhân lực trong tổ chức công, công chức, viên chức
2. Những thuận lợi nào của các tổ chức công cho hoạt động quản lý nguồn nhân lực?
3. Những khó khăn nào của các tổ chức công cho hoạt động quản lý nguồn nhân lực?
4. Hãy đưa ra và phân tích một ví dụ cho một hiện tượng trong thực tế liên quan từ đó tác động đến các cấp độ cụ thể trong quản lý nguồn nhân lực?

BÀI TẬP TÌNH HUỐNG

Bài tập tình huống 1.1

16.000 công chức bỏ việc-đã vượt xa "sự đáng quan tâm"

Tin đưa ngày: 12/08/2008[1]

Theo Phó Giám đốc quốc gia UNDP Christophe Bahuet, con số 16.000 cán bộ, công chức bỏ việc trong 5 năm qua đòi hỏi Việt Nam dành sự quan tâm vì số lượng, xu hướng và những tác động mà nó có thể gây ra.

Làn sóng "chảy máu chất xám" khu vực công

Chương trình Phát triển Liên hợp quốc (UNDP) tại Việt Nam đang tiến hành nghiên cứu hiện tượng cán bộ, công chức Nhà nước xin thôi việc, chuyển ra ngoài làm thời gian qua, đặc biệt ở Hà Nội và TP.HCM nhằm giúp Việt Nam giải quyết vấn đề.

Theo ông Christophe Bahuet, Việt Nam phải đảm bảo năng lực để thực hiện thành công mục tiêu trở thành nước có thu nhập trung bình vào năm 2010.

"Việt Nam cần có những cán bộ, công chức chất lượng nhất, dịch vụ công hạng nhất chứ không chỉ đưa ra số lượng có bao nhiêu công chức", Phó Giám đốc quốc gia UNDP quả quyết.

Ai vào, ai ra?

- Ông nhận định thế nào về con số 16.000 cán bộ, công chức bỏ việc trong 5 năm qua?

- Đó là một con số lớn. Con số này đặt nhiều câu hỏi về những dấu hiệu, xu hướng, hiện tượng cán bộ, công chức bỏ việc ở khu vực Nhà nước. Phải nhìn vào con số và tìm ra nguyên nhân nào dẫn đến sự ra đi.

Chỉ riêng ở TP.HCM đã có 6.500 cán bộ, công chức bỏ việc thì phải giải mã sự ra đi đó. Khu vực dịch vụ công đã hội nhập vào nền kinh tế thị

[1] http://www.vietnamforumcsr.net/default.aspx?portalid=1&tabid=336&itemid=2585

trường. Con số cán bộ, công chức bỏ việc cho thấy khu vực này đang phải đối mặt với những thách thức cạnh tranh về nhân lực.

- Nếu tính tỷ lệ, số lượng cán bộ, công chức bỏ việc không phải cao so với số người gia nhập khu vực công làm việc. Ông có bình luận gì khi những cán bộ, công chức bỏ việc được đánh giá có năng lực, chuyên môn tốt?

- Con số phải được cân bằng. Có cán bộ, công chức Nhà nước bỏ việc ra ngoài làm thì ngược lại, cũng có những người gia nhập khu vực công.

Nhưng điều quan trọng không phải chỉ nhìn vào con số những người gia nhập khu vực công mà phải xác định đó là những ai. Chỉ có 10% những sinh viên ưu tú sau khi tốt nghiệp đại học vào làm việc ở khu vực công. Điều đó cho thấy khu vực này đang đối mặt với những thách thức liên quan tới kinh tế, văn hóa và xã hội.

Điều quan trọng không phải số lượng mà thử xem những người ở những vị trí bỏ đi thế nào? Điều đó tác động đến khả năng thực hiện chức năng của các cơ quan, bộ máy Nhà nước ra sao? Tôi nghĩ điều này rất quan trọng đối với một số bộ, ngành chủ chốt như Bộ Tài chính, Ngân hàng Nhà nước trong việc thực hiện các chức năng phân tích, tư vấn chính sách cho Chính phủ.

Với bối cảnh kinh tế khó khăn hiện nay, nếu năng lực cán bộ, công chức của hai cơ quan này hạn chế sẽ dẫn đến những tình huống phức tạp cho chính Việt Nam ở góc độ phản ứng, thực hiện chính sách.

"Hiện tượng cán bộ, công, viên chức chuyển sang làm việc cho khu vực tư nhân nên được xem là bình thường... Chúng tôi không coi là lo ngại hay đáng báo động.

...Có bình thông nhau giữa khu vực Nhà nước với ngoài xã hội dù dòng chảy chưa đều: 16.000 người đã bỏ ra ngoài nhưng bộ máy biên chế vẫn tăng lên 500.000".

Vụ trưởng Vụ Công chức, viên chức, Bộ Nội vụ Trần Anh Tuấn (Báo Pháp Luật TP.HCM ngày 11/8).

- Vậy hiện tượng cán bộ, công chức có năng lực bỏ việc đáng quan tâm đến mức nào, thưa ông?

- Việt Nam nên dành sự quan tâm cho vấn đề này vì số lượng, xu hướng và những tác động mà nó có thể gây ra. Tôi nghĩ nó đã vượt xa hơn cả sự "đáng quan tâm".

Cần phân tích, nghiên cứu nhanh chóng và sâu rộng hơn hiện tượng cán bộ, công chức bỏ việc. Chúng ta phải hiểu được những tác động của hiện tượng này.

UNDP đang tiến hành một nghiên cứu và sẽ cung cấp cho các đối tác Việt Nam để hiểu rõ hơn điều gì đang xảy ra.

Việt Nam không phải quốc gia đầu tiên đối mặt với kiểu thách thức như thế này. Rất nhiều quốc gia đã lâm vào tình trạng tương tự. Chẳng hạn như Hàn Quốc, một đất nước có nền hành chính công rất truyền thống trong giai đoạn đầu phát triển kinh tế. Việt Nam có thể tham khảo kinh nghiệm xử lý từ các nền kinh tế chuyển đổi hoặc các nước phát triển khác.

Chỉ tăng lương không giữ nổi công chức

- Các nhà quản lý trong nước chỉ ra một trong những biện pháp thu hút, giữ chân người có năng lực làm việc cho khu vực công đó là cải cách tiền lương. Trong hoàn cảnh ngân sách Nhà nước có hạn thì tăng tiền lương có đủ để cạnh tranh nhân lực với khu vực ngoài công?

- Sẽ khó giải quyết vấn đề nếu không lưu tâm lương cho cán bộ, công chức. Vì lương liên quan đến đời sống của họ. Tuy nhiên, cải thiện mức lương sẽ phải tính đến khối lượng cán bộ, công chức thực sự cần thiết là bao nhiêu.

Điều đó có nghĩa là phải gắn kết vấn đề tiền lương với quy mô của bộ máy công chức. Trong trường hợp đó, bộ máy phải được tổ chức, củng cố để đảm bảo hoạt động hiệu quả, bền vững và hấp dẫn.

Nhưng điều kiện vật chất không phải là nguyên cớ duy nhất dẫn đến sự ra đi của họ. Nếu chỉ nhìn vào việc cải thiện mức lương không thôi sẽ

là sự phản ứng không đầy đủ đối với thách thức mà Việt Nam đang phải đối mặt.

Cần phải nhìn rộng hơn hiện tượng cán bộ, công chức bỏ việc cả về bối cảnh, mục đích của sự ra đi liên quan đến nhu cầu cá nhân về thể hiện năng lực, được ghi nhận, thăng tiến dựa trên kết quả công việc, được kỳ vọng trong công việc.

Ngoài ra phải xem xét làm thế nào để cán bộ, công chức được phát triển kiến thức, kỹ năng nghề nghiệp. Có bao nhiêu cơ hội dành cho khu vực công ở khía cạnh đào tạo, làm nghiên cứu thực sự? Nói chung, bạn đã đầu tư cho vấn đề con người ở khu vực công như thế nào?

Việt Nam phải nhận thức tất cả các thách thức cùng lúc, từ việc tuyển dụng đến đào tạo, phát triển và giữ chân công chức có năng lực cao.

- Trong đề án thu hút người tài vào khu vực công làm việc cũng như dự thảo Luật Cán bộ, công chức đang được thảo luận để thông qua thời gian tới, theo ông Việt Nam cần lưu ý điều quan trọng nào?

- Hãy nhìn vào đề bài đặt ra. Luật phải đảm bảo giúp tháo gỡ vấn đề. Luật ra đời phải đáp ứng nhu cầu thực tiễn mới, trong đó có những vấn đề chất lượng, tính chuyên nghiệp của môi trường làm việc vốn là những nguyên cớ khiến cán bộ, công chức có năng lực rời bỏ khu vực công để ra ngoài làm việc.

Xuân Linh

Câu hỏi

1. Hãy nêu những khó khăn của các tổ chức công nói chung, các đơn vị quản lý nhà nước nói riêng trong việc giữ người lao động?
2. Chúng ta nên làm gì để có thể thu hút và duy trì nguồn nhân lực trong các tổ chức trên?

Bài tập tình huống 1.2

Quản lý nguồn nhân lực trong bối cảnh phân cấp[2]

Trích giới thiệu bài của tác giả Amanda E. Green (chuyên gia của Ngân hàng Thế giới) về vấn đề quản lý nguồn nhân lực trong bối cảnh phân cấp qua phân tích thực trạng và kinh nghiệm của một số nước Đông Á.

Phân cấp - theo luận giải của tác giả - là hình thức đưa chính phủ lại gần hơn với người dân, giúp cho các hoạt động và quyết định của khu vực công phù hợp với lợi ích chung của nhân dân. Trong quá trình tiến hành phân cấp, chính phủ nhiều nước coi việc quản lý nguồn nhân lực là một quá trình đơn lẻ mà không gắn nó với cả quá trình phân cấp như một thành tố quan trọng. Điều này dẫn đến những khó khăn hay cản trở mà chính bản thân quá trình phân cấp sẽ gặp phải.

Giữa phân cấp và quản lý nguồn nhân lực có một sự tác động qua lại tương hỗ. Phân cấp là một chuỗi các hoạt động chứ không phải là một trạng thái đơn lẻ. Hoạt động trong cả quá trình phân cấp hành chính phụ thuộc vào sự tương tác với các khía cạnh chính trị và tài chính của quá trình phân cấp. Tại một số nước Đông Á, do việc áp dụng quyền tự do tuyển dụng và phân bổ cán bộ theo những chỉ dẫn của Trung ương về mức tiền lương và tổng số lao động mà đã tiến những bước dài trong quá trình phân cấp liên tục cả trong lĩnh vực luật pháp và thực tiễn. Đại diện cho sự thành công này là Indonesia và Philipine. Tác giả chỉ rõ một số vấn đề liên quan giữa việc quản lý nguồn nhân lực hợp lý và thực hiện phân cấp như:

- Nhiệm vụ của chính quyền địa phương được xác định rõ ràng nên đội ngũ cán bộ biết được điều gì mình cần phải làm và làm như thế nào cho các dịch vụ ở địa phương trở nên phù hợp với thực tiễn.

[2] www.caicachhanhchinh.gov.vn

- Quản lý nguồn nhân lực chủ động và hợp lý giúp chính quyền địa phương có thể phân bổ cán bộ thông qua các nhiệm vụ khi cần.

- Thực hiện phân cấp trên nhiều mặt cũng giúp cho chính quyền địa phương có khả năng thu hút và giữ chân những lao động có chất lượng.

- Chính quyền địa phương được phân cấp sẽ có thể buộc đội ngũ cán bộ phải chịu trách nhiệm về hoạt động của họ.

Những điều được nêu trên có thể gọi là những tiêu chuẩn bước đầu đối với việc quản lý nguồn nhân lực trong bối cảnh phân cấp.

Tác động của phân cấp đối với quản lý nguồn nhân lực được thể hiện trên bốn mặt:

Năng lực: để đội ngũ công chức làm việc có chất lượng cao trong bối cảnh phân cấp thì họ phải có đủ năng lực để được làm việc hết khả năng. Điều này ngoài yếu tố tự thân thì còn liên quan đến các yếu tố thuộc thể chế. Thành công của quá trình phân cấp phụ thuộc vào khả năng của từng công chức trong các nhiệm vụ của mình. Sự chuyển giao trách nhiệm cho chính quyền địa phương trong quá trình phân cấp cũng là một yếu tố hỗ trợ cho vấn đề nâng cao năng lực công chức.

Khuyến khích vật chất: lợi ích vật chất cụ thể mà mỗi công chức nhận được chính là động lực và là yếu tố quyết định cho những cống hiến của họ. Việc phân cấp chức năng và trách nhiệm quản lý cho địa phương, ngược lại, đã làm thay đổi cơ chế khuyến khích vật chất đối với đội ngũ công chức.

Quyền tự chủ: Quá trình phân cấp đã thúc đẩy sự nhiệt tình của cán bộ, công chức. Sự tự chủ khi được phân cấp của địa phương trong việc phân bổ nguồn nhân lực lại có thể giúp cải thiện hiệu quả hoạt động bằng cách cho phép các nhà quản lý thuê những cán bộ có trình độ phù hợp với những hoạt động tại địa phương mình, sa thải những người làm việc không hiệu quả nhằm giảm bớt chi phí. Quyền tự chủ về tài

chính - như là đặt ra mức lương và thu phí người sử dụng những dịch vụ công cộng - có thể giúp cải thiện hoạt động của đội ngũ cán bộ và do đó, sẽ có ích cho quá trình phân cấp.

Trách nhiệm: Khả năng cải thiện việc cung cấp dịch vụ phụ thuộc vào mối quan hệ trách nhiệm - là mức độ mà người cán bộ, công chức phải chịu trách nhiệm về hoạt động và sự chính trực của họ, với những người mà họ có trách nhiệm phải giải thích. Lúc này, tác động của quá trình phân cấp chính là việc làm tăng tính trách nhiệm của công chức - những người chịu trách nhiệm chính trong việc vận hành bộ máy công quyền. Nhưng quá trình phân cấp cũng có thể ảnh hưởng tới trách nhiệm của địa phương bởi khi phân cấp nhiều hơn cho địa phương thì quan hệ gần gũi hơn giữa người dân địa phương với những người ra quyết định có thể làm tăng khả năng chịu trách nhiệm của những người ra quyết định nhưng cũng có thể có sự thiên vị, đối xử lệch lạc nếu không có sự kiểm tra và cân đối kịp thời.

Từ những luận giải trên, khi đi vào thực tế của một số nước Đông Á, tác giả đã đưa ra một số nhận xét ngắn gọn đối với từng quốc gia.

Tại Philippine, do chính quyền trung ương không có khả năng thực hiện những nguyên tắc của họ nên chính quyền địa phương đã linh hoạt hơn nhiều so với khung pháp lý gợi ý.

Tại Indonesia: sự cân bằng và thống nhất đã được tạo lập giữa quốc gia và quyền tự chủ ở địa phương trên nhiều lĩnh vực trong đó có quản lý nhân sự.

Đối với những quốc gia đang chuyển dịch sang nền kinh tế thị trường như Trung Quốc và Việt Nam: quá trình phân cấp đã khuyến khích chính phủ thử nghiệm quyền tự chủ của địa phương và giải quyết được nhiều vấn đề trong quản lý nhân sự.

Tại Thái Lan và Campuchia: quá trình phân cấp một cách thận trọng và chỉ tập trung vào việc phát triển khung pháp lý và xây dựng

năng lực của địa phương trong việc quản lý và giám sát các dịch vụ công đã khiến những tác động tích cực của phân cấp chưa được phát huy toàn diện.

Tác giả cũng khẳng định lại rằng phân cấp quản lý nguồn nhân lực có thể cải thiện được sự thích ứng nhanh và sự tháo vát của các chính quyền địa phương. Tuy nhiên, nếu quá trình này không được chuẩn bị kỹ càng thì sự chuyển giao quyền lực có thể sẽ làm mất cân bằng về tài chính, gây tác dụng ngược và làm giảm tính trách nhiệm. Vấn đề đặt ra trong mối quan hệ giữa quản lý nguồn nhân lực và phân cấp là đặt mục tiêu năng lực lên đầu hay thực hiện năng lực thông qua sự phân cấp. Thách thức quan trọng nhất lúc này là duy trì được đà phát triển trong khi cân bằng các cân nhắc về năng lực của cán bộ./.

Câu hỏi

1. Anh/Chị có suy nghĩ gì khi đọc bài viết trên?
2. Trao đổi và thống nhất về vai trò của phân cấp quản lý nguồn nhân lực giữa Trung ương và địa phương. Phân tích mối quan hệ thực tiễn này ở Việt Nam.

CHƯƠNG 2
PHÂN TÍCH CÔNG VIỆC TRONG TỔ CHỨC CÔNG

Mục tiêu của chương

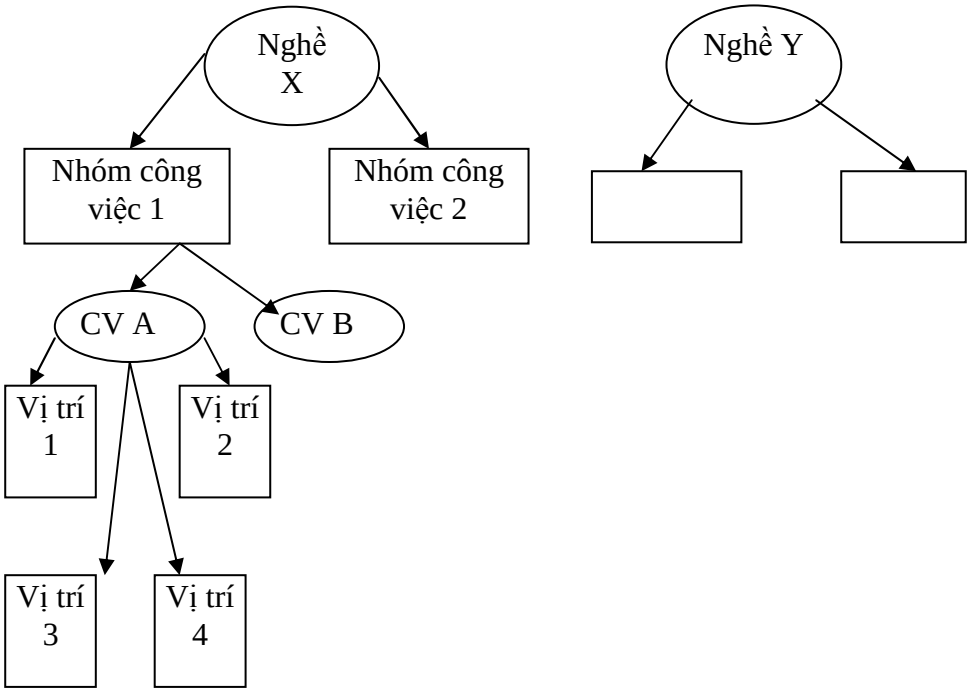
- Hiểu rõ các khái niệm có liên quan và giải thích được mối quan hệ giữa phân tích công việc với các hoạt động khác của quản lý nguồn nhân lực;
- Nắm chắc nội dung các văn bản phân tích công việc;
- Hiểu rõ các thông tin cần thiết phân tích công việc và các phương pháp thu thập thông tin phân tích công việc;
- Ứng dụng lý thuyết vào thu thập thông tin và viết bản mô tả công việc, bản yêu cầu chuyên môn đối với người thực hiện công việc và bản tiêu chuẩn thực hiện công việc cho một chức danh công việc của một tổ chức công ở Việt Nam hiện nay.

Tóm tắt chương

"Bố trí đúng người, đúng việc và đúng thời gian" là một trong những mục tiêu cơ bản của quản lý chiến lược nguồn nhân lực trong các tổ chức công. Nhiệm vụ được giao quá cao hoặc quá thấp so với năng lực của cán bộ, công chức, viên chức đều ảnh hưởng không tốt đến sự hài lòng và hiệu suất công tác của họ. Do đó, để mỗi người phát huy cao nhất năng lực thực hiện công việc của mình, nâng cao kết quả thực hiện công việc và tăng cường sự thoả mãn khi thực hiện công việc thì các nhà quản lý không chỉ cần biết rõ năng lực của mỗi cán bộ, công chức mà còn cần phải phân tích và xác định rõ yêu cầu của công việc, các nhiệm vụ và trách nhiệm cần hoàn thành cũng như các tiêu chuẩn cần đạt được của mỗi chức danh công việc. Do đó, phân tích công việc là

một hoạt động quan trọng nhất của quản lý nguồn nhân lực, công cụ quan trọng nhất của các hoạt động chiến lược quản lý nguồn nhân lực trong các tổ chức công. Nội dung chủ yếu của chương này sẽ bắt đầu bằng việc nghiên cứu các khái niệm công việc, hệ thống việc làm. Công việc là cấp độ phân tích công việc phù hợp nhất được lựa chọn, xác định các thông tin cần thu thập và thu thập thông tin bằng các phương pháp khác nhau. Các ứng dụng của các văn bản phân tích công việc vào quản lý nguồn nhân lực trong các tổ chức công.

2.1. Các khái niệm cơ bản



Sơ đồ 2.1. Mối liên hệ nghề, nhóm công việc, công việc và vị trí

(1) "Hệ thống việc làm trong một tổ chức công gồm những công việc chính yếu mang tính kỹ thuật của một đơn vị hành chính, một công sở, một đơn vị sự nghiệp và những công việc mang tính chuyển tiếp không đặc thù như: quản lý, hậu cần... (những công việc này góp phần tạo ra hiệu suất hoạt động của một cơ quan)". Trong một cơ quan có

nhiều nghề, mỗi nghề lại có nhiều nhóm công việc, một số công việc hợp thành một nhóm công việc, trong mỗi công việc có thể có một hoặc nhiều vị trí việc làm, có thể miêu tả như sơ đồ 2.1.

(2) "Vị trí việc làm là một đơn vị cụ thể nhất, ứng với một vị trí lao động thực tế, cụ thể nhất định trong một thời điểm nhất định và tại một địa điểm xác định"[4].

(3) Công việc được hiểu là một cấp độ trong hệ thống việc làm, thường tương ứng với nhiều vị trí trong tổ chức công (trường hợp một công việc do một số người đảm nhiệm), hoặc tương ứng với một vị trí việc làm (trường hợp một công việc do một người đảm nhiệm).

(4) Nhóm công việc là sự giao thoa giữa khái niệm nghề và khái niệm công việc. Khái niệm nhóm công việc cụ thể hơn nghề nhưng rộng hơn khái niệm công việc. Nhóm công việc là tập hợp các công việc gần nhau nhất hoặc có khả năng thay thế lẫn nhau lớn nhất trong toàn bộ hệ thống việc làm.

(5) Nghề được hiểu là một tập hợp công việc có những đặc điểm chung về hoạt động cần thực hiện và về năng lực cần có để thực hiện các hoạt động đó.

(6) Hệ thống nghề là một tập hợp nghề trong tổ chức công cùng hướng tới mục đích nhất định.

Ví dụ: Hệ thống nghề chăm sóc sức khoẻ có mục tiêu là chăm sóc bệnh nhân gồm nhiều nghề như: (1) Nghề Bác sỹ gồm: Bác sỹ Nhi khoa; Bác sỹ Sản khoa; Bác sỹ Nha khoa;... (2) Nghề Y tá (3) Nghề Hộ lý...

(7) Phân tích công việc: là quá trình thu thập thông tin, đánh giá và xác định một cách có hệ thống các thông tin về công việc, về người thực hiện công việc và các tiêu chuẩn cần thiết phải đạt được liên quan đến các công việc cụ thể trong tổ chức công. Phân tích công việc cần trả lời các câu hỏi liên quan đến mỗi chức danh công việc cụ thể trong tổ

---

[4] Christian Batal, (2002a). tr. 131.

chức như: cần làm gì? khi nào? ở đâu? bằng phương pháp gì? những yêu cầu về kiến thức, kỹ năng, khả năng và kinh nghiệm cần có để hoàn thành những tiêu chuẩn gì của chức danh công việc.

2.2. Lựa chọn cấp độ phân tích phù hợp

Hoạt động quản lý nguồn nhân lực đòi hỏi phân tích hệ thống việc làm để xác định những nhiệm vụ, nghĩa vụ, trách nhiệm, những yêu cầu chuyên môn đối với những người thực hiện cũng như các tiêu chuẩn cần thực hiện của hệ thống việc làm trong tổ chức công. Vì vậy, c*ấp độ phân tích phù hợp cần được lựa chọn là gì: Phân tích nghề nghiệp? hay phân tích nhóm công việc? hay phân tích công việc? hay là phân tích vị trí việc làm?*

2.2.1. Sự lựa chọn mang tính chiến lược

Đây là vấn đề hết sức quan trọng bởi khối lượng các nhiệm vụ cần hoàn thành phụ thuộc rất nhiều vào cấp độ phân tích. Sự lựa chọn cấp độ phân tích mang tính chiến lược cần đáp ứng cả hai khía cạnh định lượng và định tính của quản lý nguồn nhân lực trong tổ chức công.

Nếu cấp độ phân tích quá rộng thường không làm được cụ thể và không cho phép xử lý một cách chính xác khía cạnh định tính của quản lý nguồn nhân lực.

Nếu cấp độ phân tích quá cụ thể lại không đáp ứng được yêu cầu quản lý nguồn nhân lực với khía cạnh định lượng.

2.2.2. Ưu điểm và nhược điểm của mỗi cấp độ phân tích

Nếu lựa chọn vị trí việc làm để phân tích thì việc phân tích mang đậm nét định tính *(năng lực và động cơ lao động)*. Rất cụ thể trong mô tả thực tế yêu cầu đối với người thực hiện công việc của từng vị trí, các văn bản của phân tích sẽ được sử dụng chủ yếu để quản lý năng lực và động cơ làm việc của cá nhân công chức, viên chức mà không có ý nghĩa thiết thực đối với quản lý tập thể của quản lý nguồn nhân lực trong tổ chức công.

Nếu lựa chọn nghề nghiệp là cấp độ phân tích thì việc phân tích ít mang nét định tính mà chủ yếu là định lượng *(số lượng công chức viên chức)*, mô tả các điểm chung của nghề nghiệp mà thiếu các điểm khác biệt về nghĩa vụ, nhiệm vụ, trách nhiệm, yêu cầu năng lực chuyên môn và tiêu chuẩn thực hiện cho mỗi chức danh công việc.

Công việc hoặc là nhóm công việc được xem như là một cấp độ phân tích phù hợp đáp ứng cả hai phương diện định tính và định lượng. Cấp độ phân tích này phù hợp với hoạt động quản lý tập thể mang nét định tính và cũng khá thích hợp với việc quản lý biên chế (định lượng) trong các tổ chức công. Tuỳ thuộc vào quy mô, đặc điểm, tính chất công việc, sản phẩm và dịch vụ mà tổ chức công cung cấp cho xã hội mà lựa chọn cấp độ phân tích phù hợp là công việc hay nhóm công việc.

Lựa chọn cấp độ phân tích phù hợp đòi hỏi phải xử lý hài hoà yếu tố định lượng và yếu tố định tính nhằm đạt mục tiêu của quản lý nguồn nhân lực trong tổ chức công. Như vậy, cấp độ nghề nghiệp quá rộng đối với các mục tiêu định tính. Cấp độ vị trí việc làm lại quá cụ thể với yếu tố định lượng.

2.2.3. Lựa chọn "công việc" là cấp độ phân tích

Trong giáo trình này chúng ta lựa chọn công việc là đơn vị của phân tích. Số lượng công việc trong các tổ chức công không giống nhau và cũng không chỉ phụ thuộc vào số lượng biên chế nhân lực của tổ chức đó.

Yếu tố quyết định số lượng công việc của một tổ chức công gồm:

- Quy mô nhiệm vụ cần thực hiện và bối cảnh thực hiện các nhiệm vụ đó;
- Mức độ thuần nhất hay không thuần nhất của các đối tượng sử dụng dịch vụ;
- Trình độ kỹ thuật, công nghệ cần áp dụng;
- Cách thức và phương pháp tổ chức lao động.

2.3. Tầm quan trọng của phân tích công việc

Phân tích công việc có ảnh hưởng quyết định đến chất lượng của các hoạt động quản lý nguồn nhân lực.

- Áp dụng cho hoạt động quản lý chức nghiệp thực sự có hiệu quả;
- Cơ sở và cải thiện công tác tuyển dụng; điều phối nhân lực; biên chế nhân lực.
- Cơ sở xác định nhu cầu đào tạo của tổ chức công;
- Cải thiện hệ thống trả lương...

Phân tích công việc là một phương tiện quản lý nguồn nhân lực. Cần phải lựa chọn phương pháp và khung phân tích phù hợp với mục tiêu đề ra của phân tích công việc. Ví dụ một bản phân tích việc làm được sử dụng để xác định và phân công trách nhiệm hoặc để xem xét tổ chức lại cơ quan sẽ được xây dựng khác với một bản phân tích công việc để xác định nhu cầu đào tạo.

2.4. Xây dựng công cụ phân tích công việc

Phân tích công việc thường được tiến hành theo ba giai đoạn:

Giai đoạn 1: Thiết kế các hoạt động phân tích

Tại giai đoạn này cần trả lời câu hỏi muốn làm gì? Là giai đoạn quan trọng nhất quyết định chất lượng của toàn bộ hoạt động phân tích việc làm. Những việc cần làm rõ trong giai đoạn này:

- Mục đích phân tích công việc để làm gì?
- Sản phẩm cuối cùng cần đạt là gì?
- Xây dựng thang phân tích hệ thống nghề nghiệp dựa vào mục tiêu cần đạt. Thang phân tích hệ thống nghề nghiệp phải được xây dựng trên cơ sở những mục tiêu đã đề ra và phải phù hợp với nhu cầu của tổ chức công. Từ đó cần làm rõ những thông tin gì cần thu thập.

Giai đoạn 2: Thu thập và xử lý thông tin, dữ liệu

Trả lời câu hỏi thông tin sẽ được thu thập như thế nào? Ở đây sẽ xác định rõ phương pháp thu thập thông tin cho phân tích hệ thống việc làm phù hợp là gì? Cũng cần xác định rõ tổ chức hoạt động phân công việc làm do ai đảm nhận?

Giai đoạn 3: Tổng hợp kết quả, viết các văn bản phân tích công việc

2.5. Trình tự tiến hành phân tích công việc

Căn cứ vào mục tiêu đã đề ra, rà soát lại cơ cấu tổ chức hiện tại của các đơn vị công. Với sơ đồ cơ cấu tổ chức hợp lý, trình tự tiến hành phân tích công việc được thực hiện qua các bước sau:

Bước 1: Liệt kê các chức danh công việc của tổ chức công.

Bước 2: Dựa vào mục tiêu đã định, lựa chọn một số chức danh công việc cần phân tích/hoặc là tất cả các chức danh công việc.

Bước 3: Thiết kế mẫu các văn bản phân tích công việc và lựa chọn phương pháp thu thập thông tin phân tích công việc

Bước 4: Tiến hành thu thập thông tin

Bước 5: Xử lý các thông tin thu thập được và viết các văn bản kết quả phân tích công việc

Bước 6: Chuẩn hoá các văn bản kết quả phân tích công việc và đưa vào sử dụng

Bước 7: Cập nhật và xem xét định kỳ các văn bản phân tích công việc.

2.6. Các thông tin cần thiết phân tích công việc

Trong xu thế toàn cầu hóa và tiến bộ khoa học công nghệ, quản lý nguồn nhân lực trong các tổ chức công cũng như các tổ chức tư nhân ngày càng phải tuân thủ các yêu cầu ngày càng cao của luật pháp về nhân quyền và quyền bình đẳng của người lao động, phân tích công việc

ngày càng trở thành một bộ phận quan trọng của quản lý nguồn nhân lực trong các tổ chức.

Đối với mỗi một công việc cụ thể, có thể thu thập một số lượng khá lớn các thông tin quan trọng có liên quan đến công việc đó. Tuy nhiên, cần thu thập loại thông tin nào, ở mức độ chi tiết như thế nào là tuỳ thuộc ở mục đích sử dụng các thông tin đó cũng như tuỳ thuộc vào lượng thông tin đã có sẵn và thậm chí tuỳ thuộc cả vào quỹ thời gian, ngân sách dành cho việc đó. Tuy vậy, để làm rõ bản chất của một công việc cụ thể cần phải thu thập các loại thông tin sau:

- Thông tin về các nhiệm vụ, nghĩa vụ, trách nhiệm, các hoạt động, các mối quan hệ cần thực hiện thuộc công việc.

- Thông tin về các trang thiết bị, máy móc, thiết bị văn phòng cần phải sử dụng và các phương tiện hỗ trợ công việc.

- Thông tin về các điều kiện làm việc như điều kiện về vệ sinh, an toàn lao động; điều kiện về chế độ thời gian làm việc; khung cảnh tâm lý xã hội...

- Thông tin về các đòi hỏi của công việc đối với người thực hiện như các khả năng và kỹ năng cần phải có, các kiến thức, các hiểu biết và kinh nghiệm làm việc cần thiết đối với chức danh công việc.

Các tư liệu và thông tin thu thập được sẽ được xử lý phù hợp tuỳ thuộc vào mục đích của phân tích công việc. Tuy nhiên, chúng thường được hệ thống hóa và trình bày dưới dạng các bản mô tả công việc, bản yêu cầu năng lực đối với người thực hiện và bản tiêu chuẩn thực hiện công việc. Đó là những công cụ hữu ích cho tất cả những ai có liên quan tới các chức năng quản lý nguồn nhân lực trong một tổ chức.

(1) Bản mô tả công việc

Bản mô tả công việc là một văn bản viết giải thích về những nhiệm vụ, nghĩa vụ, trách nhiệm, điều kiện làm việc và những vấn đề có liên quan đến một công việc cụ thể.

Bản mô tả công việc thường bao gồm:

Phần xác định công việc: tên công việc (chức danh công việc), mã số của công việc, tên bộ phận hay địa điểm thực hiện công việc, chức danh lãnh đạo trực tiếp, số người phải lãnh đạo dưới quyền, mức lương... Phần này cũng còn thường bao gồm một hoặc vài câu tóm tắt về mục đích hoặc chức năng của công việc.

Phần tóm tắt về các nhiệm vụ và trách nhiệm thuộc công việc: là phần tường thuật viết một cách tóm tắt và chính xác về các nhiệm vụ và trách nhiệm thuộc công việc. Phần này bao gồm các câu mô tả chính xác, nêu rõ người lao động phải làm gì, thực hiện các nhiệm vụ và trách nhiệm như thế nào, tại sao phải thực hiện những nhiệm vụ đó.

Các điều kiện làm việc: bao gồm các điều kiện về môi trường vật chất (các máy móc, công cụ, trang bị cần phải sử dụng), thời gian làm việc, điều kiện về vệ sinh, an toàn lao động, các phương tiện đi lại để phục vụ công việc và các điều kiện khác có liên quan.

(2) Bản yêu cầu về năng lực chuyên môn đối với người thực hiện công việc

Bản yêu cầu về năng lực chuyên môn công việc với người thực hiện là bản liệt kê các yêu cầu tối thiểu của công việc đối với người thực hiện về các kiến thức, kỹ năng, kinh nghiệm cần phải có; trình độ giáo dục và đào tạo cần thiết; các đặc trưng về tinh thần và thể lực; và các yêu cầu cụ thể khác.

Bản yêu cầu năng lực chuyên môn của công việc với người thực hiện chỉ nên bao gồm các yêu cầu về chuyên môn có liên quan rõ ràng tới việc thực hiện công việc ở mức có thể chấp nhận được. Không nên có những yêu cầu quá cao mà không cần thiết để thực hiện công việc, đặc biệt là những yêu cầu về đào tạo không cần thiết, hoặc thể hiện sự phân biệt đối xử đối với người lao động (giới tính, dân tộc...). Các yêu cầu của công việc với người thực hiện có thể được viết riêng thành một

văn bản, cũng có thể được viết gộp trong một văn bản cùng với phần mô tả công việc.

Ngoài ra, cũng cần nhận thức rằng khái niệm năng lực và khái niệm chuyên môn nghiệp vụ không giống nhau?[5]

Khái niệm năng lực xuất hiện muộn hơn và dần thay thế khái niệm chuyên môn nghiệp vụ. Khái niệm chuyên môn nghiệp vụ tương đối tĩnh và mang tính tập thể, còn khái niệm năng lực linh hoạt hơn, là một công cụ sắc bén đối với quản lý cá nhân và tập thể. Khái niệm năng lực phù hợp hơn với quản lý nguồn nhân lực trong một thế giới việc làm luôn biến động. Phân tích năng lực làm việc cho phép đánh giá chính xác khả năng cơ động và di chuyển từ một vị trí việc làm này sang một vị trí việc làm khác trong bố trí việc làm cho công chức, viên chức. Nghiệp vụ chuyên môn có một nội hàm mang tính xã hội, thiên về xác định một hoạt động. Trong khi đó với cùng một năng lực có thể thực hiện được nhiều hoạt động khác nhau hay làm được nhiều công việc khác nhau. Phẩm chất đầu tiên của một năng lực là cho phép người làm chủ nó chuyển từ vị trí việc làm này sang vị trí việc làm khác, đảm nhận các công việc khác nhau.

Năng lực làm việc gồm kiến thức, kỹ năng và hành vi, thái độ cần huy động để có thể thực hiện đúng đắn các hoạt động riêng của từng vị trí việc làm. Năng lực của một cá nhân tương ứng với kiến thức, kỹ năng, hành vi, thái độ mà họ thực sự nắm vững và có khả năng áp dụng vào các tình huống cụ thể để hoàn thành công việc.

+ Kiến thức là những hiểu biết chung và những hiểu biết chuyên ngành về một lĩnh vực cụ thể (Ví dụ biết những nguyên tắc cơ bản về quy chế công chức).

+ Kỹ năng là làm chủ khả năng áp dụng các kỹ thuật, phương pháp và công cụ để giải quyết công việc. Ví dụ: biết áp dụng vào thực tế những kỹ thuật điều hành một cuộc họp.

[5] Christian Batal, (2002a). tr 184-213.

+ Thái độ, hành vi là làm chủ thái độ, hành vi của bản thân, làm chủ trạng thái tinh thần của bản thân. Ví dụ người có tài ngoại giao, có óc tổ chức...

Cách xếp loại năng lực trên đây đơn giản, nó phân biệt những năng lực có các phương pháp lĩnh hội khác nhau. Điều này rất có ích cho hoạt động đào tạo và đây cũng chính là một trong những mục đích của phân tích công việc - cơ sở xác định và đánh giá nhu cầu đào tạo và cũng rất có ích để xây dựng một khung năng lực tiêu chuẩn.

(3) Bản tiêu chuẩn thực hiện công việc

Tiêu chuẩn thực hiện công việc là một hệ thống các chỉ tiêu/tiêu chí phản ánh các yêu cầu về số lượng và chất lượng của sự hoàn thành các nhiệm vụ được quy định trong bản mô tả công việc.

Tại các tổ chức công khác nhau, tiêu chuẩn thực hiện công việc có thể được thể hiện dưới các dạng khác nhau. Khác với các công việc sản xuất trong các đơn vị sản xuất kinh doanh tiêu chuẩn chủ yếu của thực hiện công việc chính là các mức lao động (số sản phẩm cần sản xuất trong một đơn vị thời gian; lượng thời gian được phép tiêu hao cho một sản phẩm...) và thường gắn liền với một hệ thống khuyến khích sự thực hiện vượt mức. Đối với các công việc quản lý và chuyên môn nghiệp vụ của tổ chức công việc xác định các tiêu chuẩn thực hiện công việc thường khó hơn. Tuy nhiên, nên cố gắng sử dụng các tiêu chuẩn định lượng càng nhiều thì càng tốt. Trong trường hợp không thể dùng các tiêu chuẩn định lượng để đánh giá sự thực hiện công việc, có thể dùng các câu diễn đạt định tính để thể hiện tiêu chuẩn cần đạt được, chẳng hạn: các báo cáo hoặc tài liệu được hoàn thành bao gồm những mục gì? Hình thức trình bày đúng quy định về mẫu biểu, cỡ chữ, đảm bảo nộp cho bộ phận có trách nhiệm trước ngày...tháng...năm... Hoặc đối với những tổ chức công cung cấp dịch vụ và phục vụ cho công chúng (chẳng hạn: phòng công chứng Nhà nước) thì tiêu chuẩn thực hiện công việc cụ thể là "*Không để nhân dân/khách hàng phàn nàn vì xử sự thiếu lịch thiệp*". Do đó, quản lý theo mục tiêu và các công chức, viên chức cam kết thực hiện mục tiêu có thể là phương pháp phù hợp để xác định

tiêu chuẩn thực hiện công việc cho cá nhân. Quản lý bằng mục tiêu cũng là phương pháp để xác định tiêu chuẩn thực hiện công việc cho từng cá nhân.

Các văn bản mô tả công việc cũng như các bản yêu cầu về năng lực đối với người thực hiện, bản tiêu chuẩn thực hiện công việc cần được viết ngắn gọn, súc tích và nên sử dụng các động từ hành động có tính quan sát để mô tả từng hoạt động cụ thể của từng nghĩa vụ chính. Nói chung, không có một hình thức hoặc một mẫu trình bày cụ thể nào được coi là tốt nhất mà mỗi tổ chức công sẽ sử dụng các văn bản trên bằng các hình thức khác nhau.

2.7. CÁC SẢN PHẨM CỦA PHÂN TÍCH CÔNG VIỆC

2.7.1. Lựa chọn mẫu các văn bản phân tích công việc phù hợp

Để hoàn thành được các văn bản phân tích công việc và áp dụng vào thực tế quản lý nguồn nhân lực trong các tổ chức công thì việc thiết kế và lựa chọn các mẫu bản mô tả công việc, bản yêu cầu về năng lực chuyên môn đối với người thực hiện công việc, bản tiêu chuẩn thực hiện công việc hợp lý và thể hiện đầy đủ các thông tin phản ánh đúng thực tế làm cơ sở cho các hoạt động tuyển dụng nhân lực, đánh giá nguồn nhân lực trên các phương diện: kết quả thực hiện công việc, tiềm năng, động cơ lao động... giữ vị trí quan trọng.

Tuỳ theo mục đích phân tích công việc, điều kiện đặc điểm của mỗi tổ chức, có thể thiết kế riêng bản mô tả công việc, bản yêu cầu năng lực chuyên môn, bản tiêu chuẩn thực hiện công việc. Nhưng cũng có thể ghép bản mô tả công việc với bản tiêu chuẩn thực hiện công việc. Trong trường hợp này, mỗi nhiệm vụ, nghĩa vụ, trách nhiệm cần phải thực hiện sẽ ghi sẵn các tiêu chuẩn định tính hoặc định lượng cần phải hoàn thành đối với người thực hiện. Dưới đây xin giới thiệu một dạng mẫu bản mô tả công việc.

NGÂN HÀNG NHÀ NƯỚC VIỆT NAM

MẪU BẢN MÔ TẢ CÔNG VIỆC

Tên Đơn vị (Vụ/Cục)	
Phòng, Ban	
Địa chỉ	
Tên chức danh công việc	
Mã số công việc	

Báo cáo cho	**Số người trực tiếp quản lý**

Các quan hệ với bên trong Vụ/Cục/Chi nhánh
Các quan hệ với bên ngoài Vụ/Cục/Chi nhánh
Mục đích của công việc

Yêu cầu về năng lực chuyên môn đối với người thực hiện công việc
1. Trình độ học vấn
2. Kiến thức
3. Khả năng và kỹ năng
4. Kinh nghiệm
5. Đào tạo khác theo yêu cầu của công việc

Các trách nhiệm và nhiệm vụ của công việc

Theo thứ tự quan trọng nhất (chính) đến ít quan trọng hơn (phụ)

Thứ tự	Nhiệm vụ	Kết quả
Trách nhiệm 1	Nhiệm vụ 1	
	Nhiệm vụ 2	
	Nhiệm vụ 3	
	.....	
Trách nhiệm 2	Nhiệm vụ 1	
	Nhiệm vụ 2	
	Nhiệm vụ 3	
	.....	
.....		

Các điều kiện làm việc	
Máy móc và trang thiết bị	
Môi trường làm việc Tại văn phòng ☐ Ngoài hiện trường ☐ Kết hợp ☐	

Giờ làm việc	
Bắt đầu và kết thúc ngày làm việc theo giờ hành chính	Số giờ làm việc một tuần
Giờ làm việc theo ca/kíp	Số giờ làm việc một tuần

Người viết bản mô tả công việc	Nơi viết và ngày hoàn thành
Ghi rõ họ tên, chức danh công việc/chức vụ, chữ ký	

2.7.2. Giới thiệu một số văn bản phân tích công việc trong tổ chức công

BẢN MÔ TẢ CÔNG VIỆC
Trưởng phòng Tín dụng, Vụ Tín dụng, Ngân hàng Nhà nước

Tên đơn vị	**Vụ Tín dụng**
Phòng, Ban	**Phòng tín dụng**
Địa chỉ	**Ngân hàng Nhà nước - 49 Lý Thái Tổ**
Tên chức danh công việc	**Trưởng phòng Tín dụng**
Mã số công việc	**TD2**

Báo cáo cho: Vụ trưởng	**Số người trực tiếp quản lý**: **12**

Các quan hệ với bên trong NHNN: Vụ trưởng, 3 Phó Vụ trưởng, các phòng (4 phòng)
Các quan hệ với bên ngoài NHNN: các vụ cục, các Bộ - ngành liên quan, các tổ chức tín dụng, chi nhánh NHNN tỉnh-TP
Mục đích của công việc: Kiểm soát các hoạt động tín dụng nhằm phát triển kinh tế theo chỉ đạo của Chính phủ

Yêu cầu về năng lực chuyên môn đối với người THCV
1. Trình độ học vấn: thạc sỹ chuyên ngành kinh tế; cử nhân luật kinh tế
2. Kiến thức Hiểu biết về nghiệp vụ NHTW và KT vĩ mô
3. Khả năng và kỹ năng Có khả năng tổ chức quản lý và điều hành công viêc; làm việc theo nhóm
4. Kinh nghiệm 5 năm làm việc trong lĩnh vực tín dụng Ngân hàng (ưu tiên NHTW)
5. Đào tạo khác theo yêu cầu của công việc: Thành thạo tiếng Anh; tin học văn phòng

Các trách nhiệm và nhiệm vụ của công việc

Theo thứ tự quan trọng nhất (chính) đến ít quan trọng hơn (phụ)

Thứ tự	Nhiệm vụ	Kết quả
Trách nhiệm 1: Thực hiện cho vay, tái cấp vốn của NHNN đối với các TCTD	Nhiệm vụ 1: Tiếp nhận, thẩm định hồ sơ	Thẩm định từ 3-5 ngày
	Nhiệm vụ 2: Trình Vụ trưởng đề xuất ý kiến	1 ngày
	Nhiệm vụ 3: Trình Thống đốc QĐ	3 ngày làm việc
Trách nhiệm 2: Kiểm tra, giám sát các hoạt động tín dụng tại các TCTD theo quy định	Nhiệm vụ	
	Nhiệm vụ 1: Chỉ đạo các TCTD thực hiện các văn bản liên quan đến hoạt động tín dụng	Báo cáo theo tháng, quý, năm
	Nhiệm vụ 2: Yêu cầu các TCTD báo cáo và tổng hợp trình Thống đốc	Trong vòng 3 ngày làm việc
	Nhiệm vụ 3: Giải đáp các thắc mắc liên quan đến hoạt động TD	
Trách nhiệm 3: Theo dõi, thực hiện cho vay các chương trình kinh tế của Chính phủ	Nhiệm vụ 1: tiếp nhận chỉ đạo của Thống đốc	Theo tiến độ thực hiện chương trình kinh tế của CP
	Nhiệm vụ 2: Trình Vụ trưởng xây dựng kế hoạch thực hiện	
	Nhiệm vụ 3/: Chỉ đạo các TCTD thực hiện theo yêu cầu của Thống đốc	
Trách nhiệm 4: Tổ chức quản lý điều hành công việc của cán bộ	Nhiệm vụ 1: Phân công công việc cụ thể cho các cán bộ trong phòng Nhiệm vụ 2: kiểm tra, đôn đốc việc hoàn thành nhiệm vụ của cán bộ trong phòng	Báo cáo kết quả thực hiện công việc được giao

Các điều kiện làm việc: phòng làm việc 30m^2 đầy đủ tiện nghi	
Máy móc và trang thiết bị:	Máy tính xách tay, máy PC, máy fax, máy in, điện thoại
Môi trường làm việc	Tại Văn phòng Hội sở chính

Giờ làm việc

Bắt đầu và kết thúc ngày làm việc theo giờ hành chính: 7h30 đến 16h30	Số ngày làm việc một tuần: 5 ngày
Giờ làm việc theo ca/kíp: 8 giờ/ngày	Số giờ làm việc một tuần: 40 giờ

Người viết bản mô tả công việc	**Nơi viết và ngày hoàn thành**
Ghi rõ họ tên, chức danh công việc/ chức vụ, chữ ký: Nguyễn Văn An	(30/9/2008 - Đồ Sơn Hải Phòng)

Ngoài ra, một số tài liệu tham khảo cụ thể có thể xem chi tiết ở phụ lục của chương 2.

2.8. Các phương pháp thu thập thông tin phân tích công việc

Trong mục này cần trả lời hai câu hỏi sau:

Một là, trên cơ sở các mục tiêu đã đề ra, trong điều kiện các phương tiện sẵn có và môi trường văn hoá cụ thể của tổ chức công, phương pháp thu thập thông tin nào là phù hợp hơn cả?

Hai là, trên cơ sở các mục tiêu đã đề ra, trong điều kiện các phương tiện sẵn có và môi trường văn hoá cụ thể của tổ chức công, cần phỏng vấn các đối tượng nào trong tổ chức để có thông tin tốt nhất?

Các phương pháp thu thập thông tin gồm:

2.8.1. Phương pháp bảng phân tích tư liệu

Phân tích tư liệu là phân tích tất cả các giấy tờ, văn bản sẵn có trực tiếp hoặc gián tiếp cung cấp thông tin về một cấp độ việc làm. Ví dụ các phiếu nhiệm vụ; phiếu quy trình thực hiện nhiệm vụ; bản phân công công việc; các chương trình, kế hoạch đào tạo; bản tiêu chuẩn nghiệp vụ các chức vụ viên chức...

Đây là phương pháp hữu ích giúp ta nắm được những nội dung chủ yếu của một chức danh công việc.

2.8.2. Sử dụng các bản câu hỏi được thiết kế sẵn

Trong phương pháp này, nhân viên sẽ được nhận một danh mục các câu hỏi đã được thiết kế sẵn về các nhiệm vụ, các hành vi, các kỹ năng và các điều kiện có liên quan đến công việc và họ có trách nhiệm phải điền câu trả lời theo các yêu cầu và các hướng dẫn ghi trong đó. Mỗi một nhiệm vụ hay một hành vi đều được đánh giá theo giác độ: có được thực hiện hay không được thực hiện; tầm quan trọng, mức độ phức tạp; thời gian thực hiện; và quan hệ đối với sự thực hiện công việc nói chung.

Hạn chế: Ít có khả năng cung cấp thông tin định tính, chỉ phù hợp cho các mục tiêu tương đối rõ ràng. Hơn nữa, người thu thập thông tin không biết được trạng thái của nhân viên khi trả lời câu hỏi. Có hai nguy cơ (1) Tỷ lệ câu hỏi được trả lời thu về quá thấp (2) Câu trả lời không đầy đủ hoặc khó hiểu.

Áp dụng: sử dụng để thu thập thông tin phục vụ phân tích công việc cho các chức danh đơn giản.

2.8.3. Phương pháp tiếp xúc cá nhân

Một cuộc tiếp xúc cá nhân để thu thập thông tin phân tích công việc có thể theo 3 cách: có hướng dẫn trực tiếp; có bản hướng dẫn hoặc không có hướng dẫn. Thông thường việc tiếp xúc được tiến hành kèm theo bản hướng dẫn.

Ưu điểm: thông tin được thu thập mang tính định tính cao, phong phú.

Hạn chế: tốn kém hơn phương pháp bảng câu hỏi nếu sử dụng cùng một số lượng đối tượng như nhau.

Áp dụng: rất thích hợp với thu thập thông tin phân tích công việc. Thông thường người ta chọn từ 3 đến 5 nhân viên cùng làm một công việc để tiếp xúc. Trên cơ sở thông tin thu được từ những cuộc tiếp xúc đó tiến hành chọn lọc, tổng hợp những dữ liệu cần thiết.

2.8.4. Phương pháp kết hợp bản câu hỏi và phỏng vấn trực tiếp

Phương pháp này được tiến hành như sau: phát bảng câu hỏi cho đối tượng cung cấp thông tin để họ tự điền câu trả lời. Sau một số ngày (10 đến 15 ngày) người thu thập thông tin trực tiếp tiếp xúc với đối tượng cung cấp thông tin để thu lại kết quả. Trong quá trình đó tiến hành tiếp xúc trực tiếp để thu thập thêm thông tin kết hợp với giải thích, hướng dẫn đối tượng trả lời.

Ưu điểm: thu được tối đa thông tin cần thiết; thông tin có tính định tính cao, đỡ tốn kém hơn phương pháp tiếp xúc trực tiếp.

2.8.5. Hội thảo chuyên gia

Hội thảo chuyên gia là phương pháp phân tích công việc trong đó các chuyên gia (gồm những công chức, viên chức có trình độ chuyên môn, những người quản lý và lãnh đạo am hiểu về công việc, những chuyên gia phân tích công việc từ các cơ sở nghiên cứu, các trường đại học, các viện nghiên cứu...) được mời dự một cuộc họp để thảo luận về những công việc cần tìm hiểu. Các ý kiến trao đổi giữa các thành viên sẽ làm sáng tỏ và bổ sung thêm những chi tiết mà người nghiên cứu không thu được từ các cuộc phỏng vấn cá nhân và các phương pháp trên. Ngoài ra, quá trình trao đổi ý kiến đó còn làm rõ cả những trách nhiệm và nhiệm vụ của chính những thành viên trong hội thảo.

Ưu điểm:

- Huy động được nhiều người tham gia trực tiếp nhất và đồng thời cũng là phương thức hiệu quả truyền bá văn hoá năng lực-nghề nghiệp trong một cơ quan.
- Cho phép thu thập thông tin nhanh

Hạn chế:

- Về cơ bản các thông tin định tính thu được không cao
- Phương pháp này khá đắt và tốn nhiều thời gian.

2.8.6. Các phương pháp khác

Ngoài các phương pháp trên, để thu thập thông tin phân tích công việc trong các tổ chức công cũng có thể sử dụng các phương pháp khác như: phương pháp quan sát; phương pháp tự ghi chép.

Để lựa chọn được phương pháp phân tích công việc phù hợp cần xem xét các yếu tố sau:

- Mục đích và mục tiêu của phân tích công việc
- Hoàn cảnh xã hội và văn hoá tổ chức
- Nguồn lực để phân tích công việc: người làm; thời gian cần hoàn thành trong bao lâu? các phương tiện vật chất cần thiết?

Những đối tượng cần được phỏng vấn hoặc trả lời bản câu hỏi:

- Người trực tiếp thực hiện công việc
- Người quản lý trực tiếp
- Các chuyên gia
- Khách hàng và người cung ứng trong và ngoài cơ quan
- Các nhà đào tạo làm việc lâu năm trong tổ chức công có kinh nghiệm về lĩnh vực này, hiểu biết về công việc và những khía cạnh có liên quan.

Trong một số trường hợp cần tiếp xúc với tất cả các đối tượng trên.

2.9. Vai trò của bộ phận chuyên trách nguồn nhân lực trong phân tích công việc của tổ chức công

Quá trình nghiên cứu có hệ thống nội dung của các công việc là một quá trình phức tạp, đòi hỏi phải có sự tham gia có trách nhiệm và có tổ chức của tất cả công chức, viên chức và người quản lý có liên quan.

Trong quá trình tổ chức thực hiện phân tích công việc, phòng nguồn nhân lực thường đóng vai trò chính. Nhiệm vụ:

Xác định mục đích của phân tích công việc; kế hoạch hóa và điều phối toàn bộ các hệ thống, các quá trình có liên quan; xác định các bước tiến hành phân tích công việc.

- Xây dựng các văn bản thủ tục, các bản câu hỏi, bản mẫu điều tra để thu thập thông tin.
- Tổ chức lực lượng cán bộ được thu hút vào phân tích công việc.

Để chỉ huy toàn bộ quá trình phân tích công việc, cần phải lựa chọn một chuyên gia phân tích công việc (cán bộ phân tích công việc). Người này có thể là người của tổ chức công, cũng có thể là chuyên gia thuê từ bên ngoài. Nhưng đó phải là người am hiểu về các công việc và các điều kiện bên trong, bên ngoài tổ chức. Những chuyên gia thuê từ bên ngoài phải được tìm hiểu, làm quen để nắm được những vấn đề đó. Đồng thời, cán bộ phân tích công việc phải là người có kỹ năng viết tốt để trực tiếp viết hoặc hướng dẫn các cán bộ có liên quan trong việc viết các bản mô tả công việc, bản yêu cầu của công việc và các bản tiêu chuẩn thực hiện công việc.

Các nhân viên chuyên môn nguồn nhân lực có thể trực tiếp viết các bản mô tả công việc và các bản yêu cầu của công việc trong sự phối hợp với các cán bộ quản lý, các nhân viên giám sát ở các bộ phận và người lao động.

Tuy nhiên, phòng nguồn nhân lực thường không viết các bản tiêu

chuẩn thực hiện công việc cho những công việc ngoài bộ phận của mình. Phòng nguồn nhân lực đào tạo những người quản lý, những người giám sát trực tiếp từng đơn vị trong tổ chức công về cách viết bản tiêu chuẩn, nhưng còn việc thực sự viết các bản tiêu chuẩn đó là vấn đề của những người quản lý trực tiếp, những người giám sát và người dưới quyền của họ.

Trình tự viết các văn bản phân tích công việc:

- Viết bản thảo lần thứ nhất
- Lấy ý kiến góp ý
- Sửa lại bản thảo trên cơ sở các ý kiến góp ý.
- Tổ chức hội thảo với trưởng bộ phận nguồn nhân lực và những người quản lý cấp cao để tiếp tục hoàn thiện bản thảo (nếu cần thiết); sửa lại bản thảo theo những góp ý đó.
- Lấy chữ ký phê chuẩn của người lãnh đạo cao nhất trong tổ chức công trước khi ban hành để thực hiện.
- Đánh máy thành nhiều bản để lưu tại phòng nguồn nhân lực và gửi tới các bộ phận có liên quan.

CÁC TỪ KHOÁ

Hệ thống việc làm

Vị trí việc làm

Công việc

Nhóm công việc

Nghề

Hệ thống nghề

Phân tích công việc

Bản mô tả công việc

Bản yêu cầu về năng lực chuyên môn

Năng lực

Kiến thức

Kỹ năng

Thái độ, hành vi

Chuyên môn nghiệp vụ

Bản tiêu chuẩn thực hiện công việc

CÂU HỎI ÔN TẬP

1. Giải thích các khái niệm: hệ thống việc làm, vị trí việc làm, công việc, nhóm công việc, nghề, hệ thống nghề, phân tích công việc.
2. Tại sao công việc được xem là cấp độ phân tích phù hợp nhất?
3. Phân tích vai trò của phân tích công việc đối với các hoạt động khác của quản lý nguồn nhân lực trong tổ chức công.
4. Trình bày nội dung của bản mô tả công việc, bản yêu cầu về năng lực chuyên môn đối với người thực hiện công việc, bản tiêu chuẩn thực hiện công việc.
5. Trình bày các phương pháp thu thập thông tin phân tích công việc của tổ chức công.

BÀI TẬP 2.1

Vận dụng kiến thức đã học và hiểu biết của mình, anh/chị hãy lựa chọn một tổ chức công và:

- ❖ Nghiên cứu và vẽ sơ đồ cơ cấu tổ chức hiện tại của tổ chức;
- ❖ Liệt kê các chức danh công việc của tổ chức;
- ❖ Chọn một chức danh công việc của tổ chức, sử dụng các phương pháp đã được nghiên cứu tiến hành thu thập thông tin, viết các bản mô tả công việc, bản yêu cầu về năng lực đối với người thực hiện công việc; bản tiêu chuẩn thực hiện công việc của chức danh công việc đã chọn.
- ❖ Hãy thảo luận và trao đổi với các bạn trong lớp về kết quả của anh/chị.
- ❖ Thuyết trình trước lớp kết quả nghiên cứu (theo nhóm)

PHỤ LỤC CHƯƠNG 2

Phụ lục 2.1[10]

BẢN MÔ TẢ CÔNG VIỆC
CHỨC DANH: Y TÁ
Thuộc bộ phận dự phòng của một bệnh viện nhà nước có 350 giường bệnh

I. CHỨC NĂNG

Thế chỗ y tá vắng mặt, đảm bảo luôn có nhân viên y tế túc trực bên cạnh bệnh nhân

NHIỆM VỤ VÀ HOẠT ĐỘNG

***Nhiệm vụ 1: Tham gia chăm sóc y tế cho bệnh nhân**:*

Theo dõi các yếu tố liên quan đến sự sống

- Bắt mạch
- Cặp nhiệt độ
- Đo huyết áp
- Đếm nhịp thở
- Kiểm tra ý thức
- Quan sát màu sắc của da

Lấy mẫu xét nghiệm theo yêu cầu của bác sỹ

- Lấy mẫu máu
- Lấy mẫu nước tiểu
- Lấy mẫu bệnh phẩm

Thao tác kỹ thuật trợ giúp bác sỹ

- Tiêm, chích
- Đặt ống thông

[10] Christian Batal, (2002a). tr 237-245.

- Thực hiện các hoạt động nội soi
- Trợ giúp trong các ca phẫu thuật

Tham gia thăm khám bệnh nhân:

- Thu thập và tổng hợp những thông tin cần cho bác sỹ trong việc điều trị bệnh nhân
- Ghi lại đơn thuốc của bác sỹ
- Kiểm tra sự thống nhất trong các đơn thuốc
- Điều chỉnh kế hoạch thăm khám bệnh nhân

Cấp thuốc

- Chuẩn bị thuốc
- Kiểm tra sự thống nhất của đơn thuốc
- Kiểm tra hạn dùng
- Kiểm tra xem thuốc còn nguyên dạng không
- Tiêm hoặc cho bệnh nhân uống thuốc
- Theo dõi phản ứng phụ
- Theo dõi tác dụng của thuốc

Lên kế hoạch chăm sóc bệnh nhân

- Thống kê số lần chăm sóc bệnh nhân
- Xác định các việc có thể ủy nhiệm cho hộ lý
- Xác định khoảng cách giữa các lần chăm sóc
- Tổng hợp những lần chăm sóc
- Dán lên bảng phiếu ghi những lần chăm sóc

Thực hiện các công việc chăm sóc: làm vệ sinh cho bệnh nhân, thay băng,...

Kiểm tra công việc chăm sóc đã uỷ nhiệm cho hộ lý

Lên kế hoạch chụp, chiếu

- Điền vào phiếu hẹn chụp, chiếu
- Gửi phiếu chụp, chiếu
- Điện thoại cho ban thư ký hoặc cho đơn vị tùy theo thủ tục hiện hành
- Dự kiến và thực hiện công tác chuẩn bị
- Trao đổi về thời gian chụp chiếu, tùy theo mức độ cấp bách hoặc theo các hoạt động dự kiến khác
- Dự kiến phương tiện đi lại
- Báo cho bệnh nhân hoặc gia đình họ
- Thực hiện công việc chụp chiếu
- Nhận và đọc kết quả chụp chiếu
- Báo ngay cho bác sỹ nếu cần
- Theo dõi các phản ứng phụ

Nhiệm vụ 2: Tham gia chăm sóc bệnh nhân về tổng thể

Thông báo cho bệnh nhân những thay đổi về nhóm y, bác sỹ trực tiếp điều trị

Ghi lại những chuyển biến của bệnh nhân vào hồ sơ bệnh án

Thông báo cho bệnh nhân và gia đình về tình trạng bệnh tật và các hoạt động điều trị đang tiến hành

Tham gia luyện tập cho bệnh nhân:

- Đánh giá nhận thức của bệnh nhân
- Vạch ra mục tiêu luyện tập cho bệnh nhân
- Sử dụng các phương tiện sư phạm phù hợp
- Đánh giá kết quả và tiến hành các điều chỉnh cần thiết

Làm chỗ dựa về tâm lý cho bệnh nhân và gia đình họ

Lên kế hoạch các hoạt động chăm sóc

Thu thập các dữ liệu hành chính cần cho việc tiếp nhận bệnh nhân

Đón tiếp bệnh nhân và gia đình họ

Tham gia chuyển bệnh nhân

Tham gia quản lý tủ thuốc

- Sắp xếp thuốc
- Bổ sung cho lượng thuốc đã sử dụng
- Mua thuốc để bổ sung cho tủ thuốc

Nhiệm vụ 3: Tham gia vào các hoạt động khác của bệnh viện

Tham gia các cuộc họp do cơ quan, đơn vị tổ chức

Tham gia các nhóm công tác

Tham gia các khoá đào tạo

Tham gia hướng dẫn thực tập sinh (học sinh các trường y tế, điều dưỡng, hỗ trợ xã hội,...)

II. BỐI CẢNH THỰC THI CÔNG VIỆC

Phạm vi quan hệ

Y tá dự phòng làm việc theo mệnh lệnh của:

- Cán bộ phụ trách bộ phận dự phòng
- Giám sát viên phụ trách các đơn vị nơi y tá dự phòng thực hiện nhiệm vụ
- Giám sát viên trưởng
- Bác sỹ

Y tá dự phòng có những quan hệ giao tiếp và trao đổi thông tin với:

- Các nhóm làm việc tại đơn vị nơi y tá dự phòng thực hiện nhiệm vụ
- Bệnh nhân
- Gia đình bệnh nhân
- Các bộ phận cung ứng dịch vụ: quầy thuốc, bộ phận khử trùng, bộ phận chụp chiếu bên ngoài bệnh viện,...

Y tá dự phòng cũng có các mối quan hệ mang tính sư phạm với:

- Các thực tập sinh
- Các thành viên trong nhóm làm việc

Phạm vi tự chủ và trách nhiệm của y tá dự phòng:

- Quyền tự chủ trong hành động trên cơ sở tôn trọng nội quy, quy chế hiện hành
- Quyền tự chủ trong lựa chọn nhiệm vụ trên cơ sở tôn trọng quy định của đơn vị và cơ quan
- Chịu trách nhiệm về những công việc mà mình thực hiện hay uỷ nhiệm cho người khác

Rủi ro trong công việc:

- Rủi ro về mặt thể xác (bị lây nhiễm)
- Rủi ro về mặt pháp lý (nếu để xảy ra những sai sót gây hậu quả tiêu cực đối với bệnh nhân)

Đánh giá kết quả làm việc

Kết quả làm việc của y tá dự phòng được đánh giá trên cơ sở mức độ hài lòng của bệnh nhân và gia đình họ đối với các đơn vị tiếp nhận chăm sóc bệnh nhân và theo các tiêu chí sau:

- Không sai sót
- Số lượng người bệnh được phục vụ
- Hoà nhập vào đơn vị một cách nhanh chóng
- Thoả mãn được nhu cầu thay thế lao động

Những khó khăn và ràng buộc của công việc:

- Thường xuyên thay đổi đơn vị làm việc
- Kế hoạch làm việc bị điều chỉnh đột ngột
- Không am tường địa bàn làm việc
- Nhu cầu hoà nhập vào đơn vị được cử đến làm việc

Cơ hội:

- Hiểu biết toàn bộ các đơn vị trong cơ quan
- Tiếp thu được nhiều loại năng lực khác nhau
- Phong phú trong quan hệ
- Khả năng hoà nhập vào mọi đơn vị nào trong cơ quan

III. NĂNG LỰC CẦN CÓ

a. Kiến thức

- Hiểu biết tâm lý của người khoẻ mạnh
- Biết những biểu hiện bình thường
- Biết những biểu hiện bệnh lý khác nhau và hậu quả của chúng
- Biết các phương pháp điều trị
- Biết các biến chứng có thể xảy ra
- Biết nơi để dụng cụ và tài liệu
- Biết các kỹ thuật lấy bệnh phẩm
- Biết trình tự lấy bệnh phẩm
- Biết mã mầu của ống nghiệm
- Biết tác dụng của các mẫu phiếu
- Biết tiến trình thực hiện các hoạt động
- Biết sự vận hành của một đơn vị điều trị bệnh nhân và nhiệm vụ, vai trò của y tá
- Biết các công cụ thu thập dữ liệu
- Biết bệnh án được lập như thế nào
- Biết các tài liệu khác nhau được lập như thế nào
- Biết tác dụng và nội dung của từ điển dược học
- Biết công dụng của các loại thuốc

- Biết các nguyên tắc lập kế hoạch của đơn vị
- Biết danh mục các hoạt động có thể uỷ nhiệm
- Biết các kỹ thuật chăm sóc bệnh nhân
- Biết các phương tiện chuyển bệnh nhân có thể sử dụng và trình tự yêu cầu phương tiện chuyển bệnh nhân
- Biết trình tự chuẩn bị công việc
- Biết các loại hình văn bản và mục đích sử dụng chúng
- Có kiến thức cơ sở về tâm lý học
- Biết các nguyên tắc chăm sóc bệnh nhân
- Biết thủ tục nhập viện
- Biết thủ tục ra viện
- Biết các bộ phận đón tiếp bệnh nhân
- Biết các loại công việc chăm sóc bệnh nhân khác nhau
- Biết cách sử dụng của sổ đặt mua thuốc
- Biết các chương trình đào tạo thực tập sinh
- Có kiến thức cơ sở về tổ chức lao động

b. Kỹ năng

- Biết sử dụng các phương tiện đặc thù (máy đo huyết áp, phiếu cặp nhiệt độ,...)
- Biết sử dụng các phương pháp phân tích tình trạng bệnh nhân trên cơ sở các dữ liệu đã thu thập được
- Biết sử dụng các phương tiện lấy bệnh phẩm
- Biết sử dụng các kỹ thuật giao tiếp bằng lời nói
- Biết sử dụng các phương pháp tổng hợp
- Biết sử dụng các phương pháp tính toán đơn giản
- Biết sử dụng các phương pháp tổ chức

- Biết sử dụng các kỹ thuật chăm sóc khác nhau
- Biết sử dụng các kỹ thuật giao tiếp bằng văn bản
- Biết sử dụng các kỹ thuật quản lý xung đột
- Biết sử dụng các kỹ thuật đón tiếp bệnh nhân
- Biết sử dụng các kỹ thuật đàm phàn

c. Thái độ, hành vi

- Biết quan sát và tập trung chú ý
- Có khả năng giữ bình tĩnh và làm chủ bản thân
- Chính xác, chặt chẽ
- Tự tin
- Nhanh nhẹn
- Biết nhìn nhận lại sự việc để đúc rút kinh nghiệm
- Biết lắng nghe
- Kiên quyết khi tình huống đòi hỏi
- Tôn trọng quy định, quy tắc
- Lịch duyệt
- Có khả năng đồng cảm
- Kiên nhẫn và vị tha
- Sáng tạo
- Dễ gần
- Có tinh thần hợp tác và có khả năng làm việc theo nhóm
- Biết sắp xếp công việc
- Tự chủ

Phụ lục 2.2 [1]

BẢN MÔ TẢ CÔNG VIỆC

CHỨC DANH:
QUẢN LÝ THI TUYỂN GIÁO VIÊN DẠY PHỔ THÔNG VÀ GIÁO VIÊN DẠY NGHỀ TẠI SỞ GIÁO DỤC

1. GIỚI THIỆU CÔNG VIỆC

Vị trí của công việc trong cơ quan: Công việc này ở một sở giáo dục, trong đơn vị kiểm tra và thi tuyển thuộc bộ phận thi tuyển.

Người đảm nhiệm công việc: Công việc này thường do một công chức trung cấp đảm nhiệm

Cơ cấu công việc, chức năng của công việc: Tổ chức các kỳ thi tuyển giáo viên dạy phổ thông và giáo viên dạy nghề

2. NHIỆM VỤ, HOẠT ĐỘNG VÀ CÁC ĐẦU VIỆC CỤ THỂ CỦA CÔNG VIỆC

Nhiệm vụ 1: Chuẩn bị cho các kỳ thi viết

Hoạt động A: Tổ chức quy trình đăng ký dự thi

- Phân tích lịch thi, quy trình thi tuyển, quy chế thi và các văn bản có liên quan;
- Viết quảng cáo gửi các trung tâm hỗ trợ việc làm và báo chí
- Thảo công văn chiêu sinh, chỉ rõ phương thức thi tuyển, trình tự thi tuyển
- Mở thư mục quản lý đăng ký dự thi
- Cập nhật chương trình thi tuyển và điền vào các mẫu lịch thi tuyển
- Gửi hồ sơ dự tuyển cho các thí sinh
- Xác định nhu cầu thi tuyển trong nội bộ cơ quan và lập bản lí lịch trích ngang của những người thuộc diện thi tuyển

[1] Christian Batal, (2002a). tr 273-280.

- Phân loại hồ sơ dự tuyển nhận được theo khu vực
- Lên danh sách thí sinh
- Kiểm tra hồ sơ xem thí sinh có đủ điều kiện dự tuyển không, yêu cầu thí sinh bổ sung những mục còn thiếu

Hoạt động B: Chuẩn bị cho công tác tổ chức thi tuyển

- Thống kê thí sinh theo chuyên ngành
- Tính toán số lượng phòng thi cần thiết trên cơ sở thí sinh và lịch thi
- Bố trí địa điểm thi viết
- Xác định các chuyên ngành thi đối với từng địa điểm thi, theo khả năng và biên chế dự kiến
- Lập danh sách thí sinh theo phòng thi

Hoạt động C: Chuẩn bị giấy triệu tập và giấy thi

- Gửi giấy triệu tập, danh sách thí sinh, số báo danh
- Gửi kèm giấy triệu tập danh mục tài liệu có thể mang vào phòng thi
- Dự kiến nhu cầu giấy thi cho từng địa điểm thi, từng phòng thi và từng môn thi

Hoạt động D: Tổ chức coi thi

- Tính toán số lượng giám thị cần thiết
- Lập danh sách giám thị
- Xác định người phụ trách các địa điểm thi
- Triệu tập giám thị
- Đối với các trường hợp bất khả khảng, bổ sung người thay thế

Hoạt động E: Chuẩn bị địa điểm thi

- Triệu tập các điểm trưởng để thông báo về vị trí các phòng thi và nơi giao nhận đề thi
- Vận chuyển đề thi và giấy thi tới các địa điểm thi (đề và giấy thi để trong két sắt)

- Chuẩn bị giấy thi cho từng phòng thi, cho từng bàn thi
- Kiểm tra trang thiết bị phòng thi
- Niêm yết danh sách thí sinh của từng phòng thi
- Chuẩn bị tài liệu hướng dẫn cho các giám thị

Nhiệm vụ 2: Quản lý diễn biến của kỳ thi và chuẩn bị công tác theo dõi

Hoạt động A: Theo dõi diễn biến của kỳ thi

- Nhận biên bản mở đề của giám thị
- Xử lý vấn đề thí sinh đến muộn
- Ra chỉ thị cho giám thị

Hoạt động B: Đảm bảo việc quản lý sau thi tuyển

- Thu bài và kiểm tra xem số bài có khớp với số thí sinh có mặt không
- Tập hợp bài thi của các phòng theo chuyên ngành và gửi lên bộ

Hoạt động C: Tổng hợp kết quả thi tuyển

- Lên điểm
- Thống kê danh sách thí sinh trúng tuyển
- Chuẩn bị hồ sơ thí sinh trúng tuyển và gửi lên bộ
- Thống kê các vị trí làm việc cần bổ sung, số lượng các thí sinh đăng ký dự tuyển, số lượng thí sinh có mặt, số lượng thí sinh trúng tuyển

Nhiệm vụ 3: Đón tiếp và cung cấp thông tin cho công chức

Hoạt động A: Giải quyết các yêu cầu về thông tin của thí sinh

- Tiếp nhận thí sinh hoặc điện thoại của thí sinh và phân tích yêu cầu của họ
- Tìm kiếm hồ sơ và tài liệu (nếu cần)
- Trả lời câu hỏi của thí sinh, cung cấp cho họ thông tin, tờ giới thiệu, chương trình

- Hướng cho một số thí sinh sang các đơn vị hay cơ quan khác

Hoạt động B: Quản lý các mối quan hệ

- Trả lời bằng văn bản đối với các thí sinh đăng ký không đúng thời hạn
- Đáp ứng các yêu cầu khác

3. BỐI CẢNH THỰC HIỆN CÔNG VIỆC

Phạm vi quan hệ của công việc

Nhà quản lý thi tuyển có quan hệ với các thí sinh, các thành viên ban giám khảo, bộ phận tin học, các bộ phận khác trong cơ quan, Bộ Chủ quản, các giám thị, các cơ sở trường học, các địa điểm thi, Toà thị chính, các tổ chức hỗ trợ việc làm,... Những mối quan hệ này chủ yếu dựa trên cơ sở trao đổi thông tin, giao tiếp và đôi khi trên cơ sở đàm phán.

Phạm vi quyền tự chủ và trách nhiệm của công việc

Nhà quản lý thi tuyển có phạm vi hoạt động lớn. Trong khuôn khổ các quy định chung và các định hướng do cấp trên vạch ra, nhà quản lý thi tuyển tự sắp xếp thời gian lao động và có thể đưa ra mọi sáng kiến hoặc thực hiện mọi hoạt động mà anh ta cho là cần thiết để giải quyết các vấn đề tổ chức thi tuyển. Anh ta chịu trách nhiệm về công tác chuẩn bị, tôn trọng lịch thi tuyển, bảo đảm cho các kỳ thi diễn ra suôn sẻ và nghiêm túc.

Các tiêu chí đánh giá kết quả công việc

Hoạt động của nhà quản lý thi tuyển có thể được đánh giá theo các tiêu chí sau:

- Các kỳ thi diễn ra suôn sẻ, đúng lịch
- Không xảy ra tình trạng vi phạm quy chế thi

Những khó khăn và trở ngại của công việc

Tính trách nhiệm, tính chu kỳ của công việc với một số giai đoạn làm việc căng thẳng, gây áp lực tâm lý đối với người đảm nhiệm

công việc này. Ở một số thời điểm, đòi hỏi thực hiện phải toàn tâm toàn ý cho công việc.

Cơ hội do công việc tạo ra

Công việc tạo điều kiện phát triển năng lực tổ chức, năng lực quan hệ và khả năng thích ứng và tự chủ có thể sử dụng trong nhiều công việc hành chính khác.

4. NĂNG LỰC CẦN CÓ

Kiến thức

- Biết các nguyên tắc thi tuyển
- Biết nhiệm vụ và sự vận hành của một văn phòng tuyển sinh
- Biết các quy định chung và các nguyên tắc áp dụng các quy định đó
- Biết các chuyên ngành tương ứng với các cuộc thi cần tổ chức
- Biết các quy tắc cơ bản về tổ chức thi tuyển giáo viên
- Biết các tiêu chí tuyển sinh
- Biết phòng đào tạo; cấu trúc và hoạt động của nó
- Các cơ sở đào tạo có liên quan, địa điểm, điều kiện theo học, học viên và bối cảnh kinh tế xã hội của các cơ sở đào tạo đó
- Nắm được cách bố trí phòng và cơ sở vật chất của các cơ sở đào tạo đó
- Biết nhiệm vụ của các đối tác có liên quan
- Biết chu trình bố trí một kỳ thi
- Biết trình tự mở và khoá sổ đăng ký dự thi
- Biết cách giới thiệu một kỳ thi trên áp phích
- Biết các nguyên tắc tổ chức và chuẩn bị một cuộc họp
- Biết các nguyên tắc chuẩn bị điểm thi
- Biết các nguyên tắc an toàn gắn với tổ chức một kỳ thi
- Biết nhu cầu giấy của từng loại hình thi tuyển

Kỹ năng

- Biết sử dụng các phương pháp phân tích quy chế
- Biết sử dụng các phương pháp tổng hợp
- Biết sử dụng phần mềm soạn thảo văn bản
- Biết sử dụng các tài liệu mẫu
- Biết sử dụng các kỹ thuật soạn thảo văn bản hành chính
- Biết sử dụng các kỹ thuật đàm phán
- Biết sử dụng các phương pháp phân tích công việc
- Biết sử dụng các phương pháp điều khiển một cuộc họp
- Biết sử dụng các phương pháp giải quyết vấn đề đơn giản
- Biết sử dụng các phương pháp lên kế hoạch thi tuyển
- Biết sử dụng các kỹ thuật diễn đạt bằng lời nói

Thái độ, hành vi

- Phản ứng nhanh
- Có óc tổ chức và làm việc có phương pháp
- Kín đáo
- Chính xác và chặt chẽ
- Tự chủ
- Dễ mến

CHƯƠNG 3
KẾ HOẠCH HÓA NGUỒN NHÂN LỰC TRONG TỔ CHỨC CÔNG

Mục tiêu của chương

Sau khi hoàn thành chương, người học có thể:

- Hiểu được bản chất, đặc trưng của kế hoạch hóa nguồn nhân lực trong tổ chức công;

- Nắm được các nội dung cơ bản của kế hoạch hóa nguồn nhân lực trong tổ chức công.

Tóm tắt chương

Công tác kế hoạch hóa vẫn luôn được coi như một yếu tố trọng tâm trong các hoạt động quản lý Nhà nước. Tuy nhiên, rất nhiều yếu tố khoa học của nội dung kế hoạch hóa chưa được thực sự quan tâm và đề cập, trong đó có kế hoạch hóa nguồn nhân lực. Kế hoạch là tạo tiền đề cho các sự kiện xảy ra mang tính dự đoán. Kế hoạch hóa sẽ giúp giảm độ ngẫu nhiên của vấn đề, tập trung nhiều vào mục tiêu và cũng là yếu tố giúp các nhà quản lý không "lơ là" việc kiểm soát. Trên cơ sở nêu lên những khái niệm cơ bản về kế hoạch, kế hoạch hóa nguồn nhân lực là sự phân tích ý nghĩa, bản chất của kế hoạch hóa nguồn nhân lực. Từ đó là những nội dung cơ bản cho việc lập kế hoạch nguồn nhân lực, xuất phát từ việc xác định cung nhân lực, tiếp đến là cầu nhân lực và cuối cùng là sự chênh lệch cung - cầu và các giải pháp để cân đối cung - cầu nhân lực.

3.1. Khái niệm và ý nghĩa của kế hoạch hoá nguồn nhân lực trong tổ chức công

3.1.1. Khái niệm

Hoạt động lập kế hoạch là một trong những chức năng cơ bản của quản lý. Công tác kế hoạch hóa nói chung và kế hoạch hóa nguồn nhân lực trong tổ chức nói riêng là một hoạt động xác định những việc cần phải làm, làm như thế nào, làm khi nào và ai phải làm những việc đó.

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

Kế hoạch hóa nguồn nhân lực dựa trên những mục tiêu của tổ chức và phải trả lời những câu hỏi liên quan như: mô hình tổ chức cần thiết là gì? Loại nhân sự nào cần? Khi nào cần và số lượng bao nhiêu.

Kế hoạch hóa nguồn nhân lực có thể coi như việc xác lập các loại kế hoạch có liên quan đến lực lượng lao động của tổ chức nhằm đảm bảo cho tổ chức đi đến mục tiêu đã đề ra.

3.1.2. Ý nghĩa của kế hoạch hoá nguồn nhân lực trong tổ chức công

Đầu tiên, cần phải hiểu rằng việc lập kế hoạch nguồn nhân lực có chức năng đảm bảo một sự tương thích giữa tiềm năng của nguồn nhân lực, với các mục tiêu của tổ chức. Thật vậy, nó hướng đến việc tổ chức có thể luôn luôn trông cậy vào một cá nhân có phẩm chất và năng lực, để cho cá nhân này không những hoàn thành nhiệm vụ của mình với hiệu quả và hiệu suất cao, mà còn có thể thích nghi với sự tiến triển của môi trường. Về triển vọng của một cá nhân, điều đó có nghĩa là tổ chức có thể đáp ứng yêu cầu rất chính đáng của họ về việc tự hoàn thiện và phát triển.

Lập kế hoạch nguồn nhân lực nhằm đáp ứng được các mục tiêu của tổ chức đã được ghi nhận trong chiến lược phát triển tổ chức.

Thứ nhất, lập kế hoạch gắn nguồn nhân lực và tổ chức lại với nhau. Trong điều kiện kinh tế xã hội ngày nay, nhu cầu của người dân cũng như khách hàng đối với các dịch vụ công ngày càng tăng về số lượng và chất lượng, điều này buộc các tổ chức trong khu vực công phải đưa ra những quyết định trong đó có các quyết định liên quan đến con người trong tổ chức. Việc lập kế hoạch chính là tạo ra sự liên kết giữa việc tuyển chọn kỹ hơn, đào tạo nhiều hơn cho người lao động, trả lương hợp lý hơn để họ có thu nhập ổn định đảm bảo đời sống... từ đó, giúp tổ chức đạt được năng suất lao động cao hơn bằng cách làm cho mọi người đều tham gia và hứng thú với các công việc của mình.

Thứ hai, lập kế hoạch nhân sự liên kết các hành động với các kết quả. Nếu không có kế hoạch, tổ chức sẽ không thể biết được có đi đúng hướng hay không. Cũng giống như những trường hợp đầu tư khác, các hoạt động nhân sự tiêu hao đầu vào như thời gian, tiền bạc, vật tư và sự tham gia của người lao động. Các chi phí của những hoạt động nhân sự là nguồn tài nguyên cần thiết để tiến hành hoạt động đó. Những chi phí này có thể là chi phí đào tạo, chi phí điều hành và quản lý...

Thứ ba, lập kế hoạch nhân lực cho phép nhìn nhận rõ các bộ phận hoạt động có ăn khớp với nhau không, đồng thời giải đáp cho tổ chức những vấn đề như: nguồn nhân lực có phù hợp với chiến lược và các mục tiêu của tổ chức đề ra hay không?

3.2. Những đặc trưng của công tác kế hoạch hóa nguồn nhân lực trong tổ chức công

Lập kế hoạch nguồn nhân lực là một hoạt động trung tâm nhưng thường ít được chú ý trong các tổ chức công. Điều này được lý giải một phần bởi công sức và các nguồn lực mà việc soạn thảo và thực hiện kế hoạch yêu cầu. Một phần, mục tiêu của hoạt động này mang tính chiến

lược hơn là thực hiện và mặt khác, vai trò của nó hướng nhiều đến trung và dài hạn hơn là ngắn hạn. Vì những người chịu trách nhiệm về chức năng nguồn nhân lực có rất nhiều vấn đề thực tiễn cần đương đầu trong ngắn hạn, dễ hiểu là họ ít khi nghiêng về việc giải quyết một hoạt động lên kế hoạch có yêu cầu cao.

Ở Việt Nam, trong một thời gian khá dài, chúng ta đã duy trì một nền kinh tế bao cấp, mà sự điều tiết nền kinh tế do các quyết định mang tính pháp lệnh từ Trung Ương. Vì vậy, trong những giai đoạn này, kế hoạch hóa là một đặc trưng rõ nét của nền kinh tế. Tuy nhiên, với giai đoạn kinh tế thị trường ngày nay, việc kế hoạch hóa nói chung và kế hoạch hóa nguồn nhân lực trong các tổ chức công cũng có nhiều thay đổi cho phù hợp với tình hình mới. Đặc trưng rõ nét nhất và là thay đổi lớn nhất là việc kế hoạch hóa mang tính định hướng và đã được trao nhiều quyền hơn cho các đơn vị, tổ chức công. Tuy nhiên, trong lĩnh vực nhân sự, vẫn tồn tại một số những khó khăn do tính mệnh lệnh, chỉ huy vẫn tồn tại. Ví dụ như, tính chỉ tiêu của nguồn nhân lực trong các tổ chức đôi khi còn khá nặng nề. Ví dụ, hằng năm hội đồng nhân dân các tỉnh, thành phố phải thông qua tổng biên chế hành chính sự nghiệp của thành phố trong năm. Việc giao chỉ tiêu này đôi khi gây khó cho các tổ chức công khi thực sự có nhu cầu nhưng không được phép tuyển, bởi lẽ việc giao chỉ tiêu từ trên xuống đôi khi không gắn chặt tình hình từng tổ chức. Hoặc, trong các tổ chức, nội dung và phương pháp đào tạo, kinh phí đào tạo vẫn chịu sự quản lý thống nhất của đơn vị chủ quản (quản lý nhà nước).

Một đặc điểm cũng không thể bỏ qua liên quan đến kế hoạch hóa nguồn nhân lực trong các tổ chức công, đó là môi trường tương lai nhìn chung khá ổn định so với các tổ chức tư nhân.

3.3. Nội dung của kế hoạch hóa nguồn nhân lực trong tổ chức công

Nội dung của hoạt động kế hoạch hóa nguồn nhân lực gồm ba phần cơ bản. Thứ nhất, đánh giá khả năng cung cấp nguồn nhân lực cho các tổ chức công (cung hiện tại, đi, đến từ thị trường lao động); xác định

nhu cầu về nhân lực trong các tổ chức công; và cuối cùng trên cơ sở cân đối cung cầu là kế hoạch hành động để đạt cân bằng cung cầu.

3.3.1. Đánh giá cung nhân lực trong tổ chức công

Bước đầu tiên trong việc đánh giá cung nhân lực trong các tổ chức là xem xét lại tình trạng nhân sự hiện tại. Vì trước khi nghĩ tới tương lai, cần phải hiểu rõ hiện tại. Hay chính là việc kiểm kê lại nhân sự. Kiểm kê nhân sự không chỉ là việc xác định số lượng nhân sự hiện tại và quan trọng hơn là những cơ cấu đặc trưng cơ bản như tuổi, giới tính, trình độ chuyên môn kỹ thuật, ngành nghề, lịch sử di chuyển (cả di chuyển nội bộ) của người lao động (nếu có) và các yếu tố khác. Ngoài ra, bản thân các ví trị việc làm hiện tại này cũng cần được mô tả cùng với khung năng lực tiêu chuẩn.

Hơn thế, để có những lựa chọn sáng suốt, những người lập kế hoạch phải dựa trên một hệ thống thông tin về nguồn nhân lực toàn diện và chính xác nhất có thể. Một mặt, các dữ liệu chi tiết và nhất là cập nhật, phải sẵn có đối với mỗi nhân viên và mỗi công việc. Nói một cách khác, cả bản mô tả công việc và các đặc thù riêng cho mỗi công việc đều không thể thiếu. Và đó cũng chính là cách xác định người cần thiết cho công việc đó. Đây là một khó khăn trong mô hình quản lý của các tổ chức công khi lấy thâm niên làm yếu tố quan trọng trong việc tăng bậc lương, thăng tiến hay chuyển ngạch.

Mặt khác, các thông tin bổ sung cũng cần phải được thu thập tương ứng với việc thực hiện các hoạt động khác nhau của quản lý nguồn nhân lực (tuyển dụng, đào tạo, tạo động lực, đánh giá hiệu suất, quản lý việc vắng mặt, quan hệ công việc, v.v...). Hệ thống thông tin tốt sẽ cho phép có các dự đoán liên quan đến cung và cầu trong nội bộ nguồn nhân lực. Hệ quả là chất lượng của hệ thống thông tin sẵn có sẽ có ảnh hưởng trực tiếp tới tính chính xác của định hướng và lựa chọn thực hiện khi soạn thảo kế hoạch về nguồn nhân lực.

Bước thứ hai là phân tích khả năng di chuyển nhân sự trong các tổ chức công. Việc di chuyển lao động liên quan đến: những người nghỉ hưu, những người tự chuyển sang tổ chức khác, những người được thăng tiến ở bậc cao hơn hoặc di chuyển sang các công việc khác theo yêu cầu của tổ chức.

Trên thực tế, số lượng nghỉ hưu có thể được xác định dựa trên tháp tuổi của tổ chức. Số lượng thôi việc dự kiến có thể dựa vào tỷ lệ của các năm trong quá khứ hoặc phân tích dựa trên tình hình biến động của thị trường lao động.

Và cuối cùng là phân tích thị trường lao động. Đó chính là việc phân tích khả năng cung cấp nguồn nhân lực của thị trường lao động cho các công việc của tổ chức.

3.3.2. Dự báo nhu cầu nhân lực của tổ chức công

Dự báo nhu cầu nhân lực trong tương lai (ngắn hạn, trung hạn hay dài hạn) là một hoạt động quan trọng trong việc lập kế hoạch nhân lực. Hoạt động này cần đáp ứng mục tiêu của tổ chức trong tương lai. Điều đó đồng nghĩa với việc tổ chức cần có chiến lược phát triển của mình và hoạt động dự báo nhu cầu nguồn nhân lực là một phần không thể thiếu của quá trình xây dựng chiến lược.

Dự báo nhu cầu nhân lực thực chất là sự tính toán nhu cầu nhân lực của tổ chức để đáp ứng sự phát triển của tổ chức trong tương lai.

Nhìn chung, các yếu tố quyết định thành công của hoạt động lập kế hoạch này liên quan đến sự quan tâm của lãnh đạo cấp cao, đến quá trình soạn thảo nội dung, đến cách thức mà hoạt động này được thực hiện và cuối cùng, đến hoạt động đánh giá về nó. Chỉ riêng việc lập kế hoạch nguồn nhân lực được quan tâm cụ thể của lãnh đạo cấp cao đã mang lại các lợi ích được tính trước. Theo nghĩa này, một trong những đóng góp cụ thể của lãnh đạo cấp cao là thực hiện kế hoạch chiến lược. Thật vậy, điều trước tiên là việc lập kế hoạch nguồn nhân lực phải liên

quan chặt chẽ đến việc lập kế hoạch chiến lược của tổ chức. Kế hoạch hóa nguồn nhân lực hoàn toàn vô ích nếu thực hiện mà tổ chức lại chưa được chuẩn bị một kế hoạch chiến lược. Việc lập kế hoạch nguồn nhân lực có hiệu quả được dựa trên một sự đồng thuận lớn nhất có thể, liên quan đến sự hiểu biết về nhiệm vụ, các định hướng và các mục tiêu của tổ chức. Hơn thế, nó buộc phải ăn khớp với kế hoạch chiến lược của tổ chức. Lý tưởng nhất là hai kế hoạch này theo sát nhau, thậm chí là được tiến hành cùng nhau.

Trên thực tế có một số hạn chế cũng như khó khăn trong việc xác định nhu cầu nguồn nhân lực tại các tổ chức công:

- Chiến lược của tổ chức chưa rõ ràng và thiếu thông tin.
- Môi trường tương lai còn nhiều vấn đề chưa dự tính trước được, đặc biệt trong các tổ chức nhà nước liên quan đến cung cấp các dịch vụ quản lý hành chính nhà nước, nhu cầu nhân sự luôn biến động.
- Phương pháp dự báo có những mặt hạn chế nhất định và chỉ mang tính chất tương đối.
- Các tổ chức công không tiến hành phân tích, kiểm kê nhân sự một cách thường xuyên.

Phương pháp dự báo nhu cầu nguồn nhân lực trong tổ chức công

Khoa học dự báo có nhiều phương pháp. Tuy nhiên với đối tượng không cụ thể như nguồn nhân lực, công việc dự báo sẽ khó khăn hơn. Một số phương pháp thường dùng phù hợp với các tổ chức công, có thể kể đến là:

- Phương pháp phân tích xu thế

Đây là một công cụ khá phổ biến trong việc dự báo nhu cầu. Phương pháp này dựa trên các thông tin trong quá khứ và các nhân tố tác động đến nguồn nhân lực để tìm ra xu thế trong tương lai. Phương

pháp này chỉ phù hợp trong bối cảnh nhiệm vụ chức năng, hoạt động của tổ chức tương đối ổn định.

Đây là phương pháp dùng cách tái hiện quá khứ để soi chiếu tương lai, nhằm trả lời cho câu hỏi: nguồn nhân lực của tổ chức trong 5 năm, 10 năm hoặc xa hơn nữa sẽ như thế nào nếu quá khứ được tái diễn?

- *Phương pháp chuyên gia*

Phương pháp này được thực hiện trên cơ sở các chuyên gia được mời tham gia thảo luận và dự báo nhu cầu trên cơ sở đánh giá, phân tích ảnh hưởng của các yếu tố môi trường đến nhu cầu nguồn nhân lực của tổ chức.

- *Phương pháp Delphi*

Đây cũng là một cách dựa trên ý kiến của các chuyên gia nhưng trên cơ sở các dự báo riêng lẻ của từng chuyên gia. Kết quả dự báo sẽ được tổng hợp và thông báo lại cho họ.

Về quy trình xác định nhu cầu của toàn bộ tổ chức, cần dự báo nhu cầu từ dưới lên, từ các bộ phận, sau đó tổng hợp cho toàn bộ tổ chức.

3.3.3. Các giải pháp cân đối nguồn nhân lực trong tổ chức công

Mỗi bộ phận phải trả lời được câu hỏi: bộ phận mình đang thừa hay thiếu; trong thời gian tới (1, 5 năm hay dài hạn hơn) thừa hay thiếu? Thừa ai và công việc gì? Thiếu người thực hiện công việc gì? Và từ đó từng bộ phận có thể đưa ra những đề xuất để khắc phục.

Ở tầm tổ chức, cần tổng hợp các thông tin trên của các bộ phận và trước tiên cũng phải trả lời những câu hỏi trên và cân đối để ra các giải pháp thực hiện.

Giai đoạn này cần có một báo cáo tổng hợp, thể hiện sự chênh lệch giữa nhu cầu tương lai và nguồn nhân lực sẵn có, cùng các giải pháp đề xuất để khắc phục sự chênh lệch này.

Trước tiên, một số những chênh lệch cần được tính toán cụ thể, ví dụ như:

- Thừa nhân lực trong một số công việc và nghề nghiệp;
- Thiếu nhân lực trong một số công việc và nghề nghiệp;
- Một số công việc và nghề nghiệp trong tương lai sẽ đòi hỏi những năng lực cao hơn hiện tại;
- Một số công việc và nghề nghiệp trong tương lai sẽ đòi hỏi những năng lực thấp hơn hiện tại;
- Một số công việc hoặc nghề nghiệp đòi hỏi những năng lực mới;
- Có thêm những công việc hoặc nghề nghiệp mới;
- Sự mất đi một số công việc hoặc nghề nghiệp hiện có.

Nếu như bước đầu của việc cân đối cung cầu tỏ ra khá đơn giản, như là việc tính toán đơn thuần sự chênh lệch giữa cung và cầu, thì việc đề xuất các chính sách và đặc biệt triển khai các chính sách này lại khá phức tạp. Đây thường là giai đoạn thú vị nhất trong quản lý dự báo, cho dù việc thực hiện sẽ rất phức tạp, đặc biệt trong các tổ chức công, bởi lý do cơ bản sau: Các giai đoạn đầu của lập kế hoạch liên quan đến khu vực công không khó hơn khu vực tư, nhưng giai đoạn triển khai các chính sách để cân đối cung cầu phức tạp hơn nhiều, bởi lẽ khu vực công có quyền tự chủ nói riêng cũng như các vấn đề khác về quản lý nguồn nhân lực nói chung hạn chế hơn nhiều so với khu vực tư nhân.

CÁC TỪ KHÓA

Kế hoạch

Kế hoạch hóa

Cung nhân lực

Cầu nhân lực

Cân đối nhân lực

CÂU HỎI ÔN TẬP

1. Hãy nêu những khái niệm cơ bản: kế hoạch, kế hoạch hóa, kế hoạch hóa nguồn nhân lực.
2. Những đặc trưng cơ bản của kế hoạch hóa nguồn nhân lực trong tổ chức công là gì?
3. Hãy nêu các bước trong việc xác định cung nhân lực trong tổ chức công.
4. Hãy phân tích các phương pháp dự báo nhu cầu nhân lực.

BÀI TẬP TÌNH HUỐNG

Bài tập tình huống 3.1

Lập kế hoạch nguồn nhân lực ở thành phố Avenir[12]

Những hạn chế ngân sách gần đây áp đặt cho thành phố Avenir bởi chính phủ đã buộc các nhà quản lý hành chính của hội đồng thị chính phải giảm số lượng nhân viên. Những người 55 tuổi hoặc hơn được mời về nghỉ hưu sớm. Không khí làm việc rất căng thẳng.

Một nhà tư vấn từ nơi khác đã được mời đến để đánh giá tình hình sao cho thành phố có thể bố trí nguồn nhân lực cần thiết và có năng lực để đáp ứng nhu cầu hiện tại và tương lai của họ và tiếp tục làm thoả mãn những trông đợi của các công dân. Anh ta kiến nghị rằng một quá trình lập kế hoạch nguồn nhân lực cần phải được thực hiện.

Thành phố Avenir là một thành phố nằm ở ngoại ô Montréal. Theo luật, nó được quản lý trong phạm vi các đảo và thành phố của Québec. Diện tích thành phố rộng 74km vuông, được đặc trưng trên hết bởi các khu phố cư trú rộng lớn. Một công viên công nghiệp, ngày nay bao gồm 542 nhà máy, cũng đang phát triển hết cỡ trên lãnh thổ của thành phố. Hơn 90% dân số nói tiếng Pháp. Các gia đình ở Avenir chiếm 82% dân số, trong đó tỷ lệ gia đình có thu nhập hơn 50 000 $ có tỷ lệ là 64%.

Một hội đồng thị chính mới vừa được chọn ra sau cuộc bầu cử gần đây. Đảng chính trị thắng cử dẫn chiếu chính sách tranh cử cuối cùng trên khẩu hiệu sau đây:

Avenir, thành phố nơi người ta sinh sống và phát triển

Thực tế, hội đồng thị chính mới này muốn cải thiện chất lượng sống của các công dân bằng việc tăng các hoạt động văn hoá, xã hội và

[12] Louise Lemire, Yves-C.Gagnon, (2002).

thể thao cũng như thêm các khoảng không gian xanh và các đường dành cho xe đạp.

Bên dưới ban tổng giám đốc, có 4 ban giám đốc lớn:

- Ban giám đốc về phát triển cư trú và công nghiệp;
- Ban giám đốc về giải trí, thể thao và văn hoá;
- Ban giám đốc về bảo vệ và an ninh công cộng;
- Ban giám đốc về vệ sinh và các công việc công cộng.

Tổ chức bố trí một ngân sách hằng năm cho các bộ phận quan trọng trong đó 1/3 dành cho tiền lương và trợ cấp xã hội của nhân viên. Một chính sách đào tạo kèm theo một khoản tương đương 0,6% tổng lương được dành cho việc phát triển nghề nghiệp của nhân viên. Hơn thế, các nhân viên còn được hưởng lợi từ các hoạt động đào tạo trong công việc. Đa số họ chứng tỏ quyền lợi và cam kết trong việc phát triển các khả năng của mình.

Gần 450 nhân viên làm việc ở thành phố Avenir. Trong số đó có các cán bộ, các cổ cồn xanh, các cảnh sát và lính cứu hoả. 3 đơn vị công đoàn đại diện cho các nhân viên này: các cổ cồn xanh và cổ cồn trắng thì gia nhập công đoàn Canada về chức năng công cộng, các cảnh sát tham gia vào liên đoàn cảnh sát Québec và các lính cứu hoả tham gia vào liên đoàn lính cứu hoả Québec.

Các nhân viên không nhận được bất cứ đợt tăng lương nào từ 3 năm nay và chỉ một số ít trong bọn họ được thăng chức. Tỷ lệ luân chuyển về nhân sự hầu như không có, một không khí không hài lòng và rầu rĩ bắt đầu nảy sinh trong giới nhân sự. Sự giảm sút gần đây được thông báo bởi chính phủ Québec trong việc chuyển giao ngân sách và trách nhiệm cho thành phố và hội đồng thị chính làm lo lắng các nhân viên, những người sợ rằng bảo hiểm nghề nghiệp sẽ bị xem xét lại về hình thức hiện tại của nó. Tuy nhiên, mỗi một thoả ước tập thể đều bao gồm một điều khoản đặc biệt bảo vệ họ khỏi điều này.

Thực tế, vì lý do cắt giảm nghiêm trọng ngân sách áp đặt bởi chính quyền vùng, thành phố Avenir phải giảm quỹ lương, ngay cả ngân sách dành cho trợ cấp xã hội của nhân viên. Để thực hiện điều đó, các nhà quản lý hành chính của hội đồng thị chính nghĩ nên dành cho các nhân viên 55 tuổi hoặc hơn một khoản tiền bồi thường cho việc ra đi nhằm mục đích tạo điều kiện cho một số lớn nghỉ hưu sớm. Trước khi tiến hành thông báo về dự định này, các nhà quản lý hành chính muốn phân tích ảnh hưởng của một quyết định như vậy tới sự duy trì các dịch vụ cho dân cư để cho người ta không thể nói rằng các nhân viên này là không thể thay thế bằng các nhân viên mới trong ngắn hạn và trung hạn. Một quyết định như vậy cũng cần thiết như một quá trình lập kế hoạch nguồn nhân lực và việc tái tổ chức lại các bộ phận nhân sự.

Để có một phác thảo chính xác về tình hình, hội đồng thị chính đã uỷ nhiệm cho một nhà tư vấn bên ngoài. Anh này vừa trình báo cáo của mình, anh đã thu hút sự chú ý của hội đồng thị chính bởi các ghi nhận sau đây liên quan đến từng ban.

Ban phát triển cư trú và công nghiệp bao gồm 37 cổ cồn trắng và 84 cổ cồn xanh. Các cổ cồn trắng là các cán bộ công đoàn cấp trung và các chuyên viên (kỹ sư, nhà thiết kế, nhân viên kỹ thuật bố trí cảnh và nhân viên đo đạc). Theo nhà tư vấn, sự ra đi của 8 cổ cồn trắng, những người có thể chấp nhận việc nghỉ hưu sớm sẽ không làm tổn hại đến việc duy trì kinh nghiệm trong mỗi một lĩnh vực và trách nhiệm của những người có khả năng rời khỏi tổ chức sẽ có thể được phân bổ lại cho các chuyên viên khác của ban. Mặt khác, vì lý do thay đổi công nghệ gần đây và việc mua các thiết bị có hiệu suất cao hơn, các cổ cồn xanh hiện nay trở nên quá đông. Vì thế, những người còn ở lại sẽ có thể thu hút và đảm nhận các công việc đã được tiến hành bởi những người rời khỏi thành phố trong khuôn khổ chương trình nghỉ hưu sớm.

Ban giải trí, thể thao và văn hoá tập hợp các nhân viên trẻ trong thành phố. Chỉ có một người quản lý và một thư ký đáp ứng các tiêu

chuẩn của chương trình nghỉ hưu sớm. Tuy nhiên, vì lý do nhiệm vụ được giao cho hội đồng thị chính mới, có thể thấy trước các nhu cầu bổ sung sẽ được thể hiện đối với việc phát triển, việc lên kế hoạch và marketing của các hoạt động văn hoá, xã hội và thể thao mới. Hơn thế, việc xây dựng dở một trung tâm thể thao mới giải thích việc thêm 2 công việc về phối hợp các hoạt động thể thao.

Ban bảo vệ và an ninh công cộng, bao gồm phần lớn là các cảnh sát và lính cứu hoả, hiện nay đã đạt được một sự cân bằng giữa số nhân viên yêu cầu và số công việc dự kiến của tổ chức. 4 lính cứu hoả có thể sẽ dựa theo việc nghỉ hưu sớm. Tuy nhiên, chỉ có 2 người trong ban đã được đào tạo để đảm bảo thay thế họ.

Chính ban vệ sinh và công việc công cộng sẽ chịu ảnh hưởng nhiều nhất của những thay đổi tiềm năng đối với các nhân viên. Sau đây là chi tiết tình hình:

- ban này bao gồm 172 nhân viên và tuổi trung bình của họ là 41;
- 14 nhân viên của ban có tuổi lớn hơn hoặc bằng 55;
- tỷ lệ tuổi-thâm niên chỉ ra rằng các nhân viên này có thể vắng mặt thường xuyên hơn vì lý do đau yếu;
- một tỷ lệ lớn các nhân viên này đang đi nghỉ theo thời kỳ dài 6 tuần trong năm;
- sự tăng trưởng của phát triển cư trú và công nghiệp đòi hỏi phải thêm 2 nhân viên điều hành máy móc cơ giới, không một nhân viên hiện tại nào có thể đảm nhận các nhiệm vụ này (một giấy phép lái xe loại 3 được yêu cầu cho việc lái loại máy này);
- số lượng nhân viên thu gom rác sẽ phải giảm bớt vì lý do một thoả thuận vừa được ký với một tổ chức cộng đồng về môi trường những người đảm nhận việc thu gom những vật dụng có thể tái chế được;

- đa số các nhân viên của ban này là các phóng viên mà người ta không thấy có những khả năng đặc thù kèm theo nào có thể cho phép họ đảm nhận các chức năng khác.

Theo nhà tư vấn, biện pháp thực hiện việc nghỉ hưu sớm của các nhân viên cho phép các nhà quản lý của thành phố Avenir thực hiện mục tiêu giảm quỹ lương và trợ cấp xã hội. Tuy nhiên, trong một số ban và đặc biệt hơn trong một số lĩnh vực hoạt động, các dịch vụ dành cho dân cư sẽ có thể bị tổn hại và, trong một số trường hợp, trách nhiệm công việc của các nhân viên sẽ trở nên thiếu công bằng. Kết quả là, muốn tái lập lại sự cần bằng, cần phải dựa trên quyền lợi của một số nhân viên để phát triển các năng lực mới và trên sự chấp nhận của một số khác để tăng trách nhiệm công việc hiện thời. Trong các cuộc gặp của anh với các nhân viên, nhà tư vấn đã quan sát thấy rằng phần lớn trong số họ rất quan tâm đến việc phát triển các năng lực mới để đạt được một sự thăng tiến hoặc để đảm nhận các công việc kích thích hơn. Nhà tư vấn kiến nghị rằng một quá trình lên kế hoạch cho nguồn nhân lực cần được thực hiện nhằm chuẩn bị cho việc thay phiên để đảm nhận một cách hiệu quả các vị trí sẽ bỏ trống.

Hội đồng thị chính của Avenir nắm được vấn đề, quyết định nghe theo những kiến nghị của nhà tư vấn này và trao cho anh ta sứ mệnh tiến hành việc thực hiện toàn bộ quá trình lập kế hoạch nguồn nhân lực.

Bạn đảm nhận một vị trí quan trọng ở thành phố Avenir và bạn đã được chỉ định là người hướng dẫn cho tài liệu này. Vì vậy, bạn nên kết hợp chặt chẽ với nhà tư vấn bên ngoài và chăm nom đến việc tất cả các giai đoạn của 2 quá trình này được theo sát.

Câu hỏi thảo luận tình huống

1. Hãy phân tích các yếu tố có thể ảnh hưởng đến việc kế hoạch hóa nguồn nhân lực tại thành phố Avenir.

Bài tập tình huống 3.2

Kế hoạch thay thế ở thánh địa Sainte-Trinité[13]

Thánh địa Sainte-Trinité đã khởi đầu cho một suy nghĩ về nhiệm vụ truyền bá phúc âm và khuynh hướng cộng đồng của nó. Nhưng một số chỉ số như là tỷ lệ phong chức thấp và việc giảm mạnh số người tham gia, cho thấy trước là sẽ khó để lấp đầy các vị trí bỏ trống.

Theo quan điểm tái tổ chức toàn bộ giáo xứ của thánh địa Sainte-Trinité nhằm mang lại sức sống mới cho cộng đồng cơ đốc, giám mục Monast muốn soạn thảo và thực hiện một quá trình lên kế hoạch cho nguồn nhân lực và đặc biệt hơn là một chương trình lên kế hoạch cho việc thay thế sẽ phát sinh từ kế hoạch chiến lược của thánh địa.

Lễ rửa tội vừa kết thúc và trong khi nhấc cao chiếc áo thầy dòng, giám mục của thánh địa Sainte-Trinité, đức ông Jean Monast, nghĩ thế là thêm một con chiên nữa trong thánh địa của ông (một con chiên đầy sức sống) và vẫn luôn như thế, ngay cả từ khi những cơ hội đưa ông trở thành giáo sĩ hay một con chiên đang thực tập trở nên gầy gò. Sự thay phiên là một đề tài mà đức ông Monast rất quan tâm, bởi vì ông sẽ tròn 65 tuổi trong vài tuần nữa và mái đầu của các đồng sự cũng không kém bạc hơn mái đầu ông.

Tứ một năm nay, thánh địa Sainte-Trinité đã bắt đầu suy nghĩ về việc tái tổ chức toàn bộ giáo xứ trong lãnh thổ. Công việc lên kế hoạch chiến lược có tiêu đề là "Giáo xứ của thiên niên kỷ mới" là một bài toán suy nghĩ dân chủ nhằm sắp xếp lại giáo xứ để thực hiện tốt hơn nhiệm vụ truyền bá phúc âm và mang nhiều tính tu viện hơn nữa. Hoạt động được chia làm nhiều chủ đề hướng dẫn cho quan điểm mang lại sức sống mới cho cộng đồng cơ đốc: sự ra đời và phát triển của lòng tin, sự

[13] Louise Lemire, Yves-C.Gagnon, (2002)..

bình đẳng, sự cam kết trong trái tim con người và nghi lễ của lời chào màu nhiệm. Quản lý nguồn nhân lực nằm ở trung tâm của suy nghĩ này. Để đảm bảo sự thay thế đáp ứng nhu cầu của dân chúng, đức ông Monast đã thành lập một uỷ ban bao gồm những thành viên của các giáo xứ khác nhau trong thánh địa của ngài.

Thánh địa bao gồm 5 giáo xứ phụ trách một dân số 70 000 người, trong đó 85% là người cơ đốc. Tuy nhiên, định nghĩa về người cơ đốc ngày nay đã thay đổi rất nhiều. Đức ông Monast nhận thức rằng nhà thờ cơ đốc không còn giá trị như truyền thống nữa. Những thay đổi kinh tế xã hội như là tỷ lệ đi học cao hơn, việc nâng cao giá trị cá nhân và tự do cá nhân gây thiệt cho cộng đồng, đô thị hoá và sự chuyển hoá từ người công dân sang người tiêu dùng có những ảnh hưởng quan trọng tới việc năng lui tới nhà thờ, sự liên quan của các giáo dân và tình cảm dành cho giáo xứ. Đức ông Monast nhớ lại một cuộc điều tra đánh giá của tờ La Presses ngày 2 tháng 4 năm 1997, thực hiện bởi SOM theo quan điểm lấy mẫu đại diện cho dân số Québec chỉ khẳng định rằng ngài đã quan sát trong thánh địa riêng của ngài, đó là một sự tham gia ít ỏi của các công dân vào các văn phòng tôn giáo (phụ lục A). Đức ông Monast đồng ý rằng, những người dân giác ngộ lòng tin của họ theo cách cá nhân hơn rất nhiều và những người này không cần thiết phải cụ thể hoá lòng tin bằng cách năng lui tới các văn phòng tôn giáo. Ngài cũng tin rằng, các nhóm tôn giáo như là các nhân chứng của Jéhovah, những người theo phái tái giáng sinh, những người theo đạo Tin lành, những người theo thuyết rửa tội đang cạnh tranh với nhà thờ cơ đốc.

Đức ông Monast cũng lo lắng về tài chính của thánh địa, bởi vì các thu nhập của các giáo xứ ngày càng thấp, trong khi mà các chi tiêu thì vẫn giữ nguyên. Nhiều giáo xứ đã dùng cạn số vốn mà họ tiết kiệm trong nhiều năm (phụ lục B). Chi phí bảo dưỡng các toà lâu đài, cũng như tiền lương của nguồn nhân lực hợp thành các chi tiêu quan trọng mà các giáo xứ đã phải bù đắp một cách khó khăn bởi sự kiểm soát

ngân sách chặt chẽ của thành địa và bán một số đất đai mà nhà cha xứ cho phép nhằm đảm bảo một quỹ vốn từ các thu nhập. Giờ làm việc của một số nhân viên đã được giảm bớt.

Nguồn nhân lực mà các giáo xứ ở các thánh địa sử dụng là các linh mục, các nhân viên thực hiện các nhiệm vụ hành chính hoặc bảo dưỡng khác nhau, các mục sư và những người tình nguyện. Qua các năm, để giải quyết tạm thời việc giảm số lượng các nhân viên tôn giáo đảm nhận các công việc của giáo xứ, những người ngoài giáo hội được sử dụng để thực hiện các nhiệm vụ khác nhau như là thư ký và đào tạo. Các viên chức và nữ viên chức của mục sư cũng là những nhân viên hưởng lương và trong thánh địa Sainte-Trinité, họ cũng đông như là các linh mục. Họ nhận mức lương từ 20 000$ đến 35 000$ một năm và có ít nhất một chứng chỉ đại học về mục sư. Đó là những người thực hiện các nghi lễ tôn giáo và thường tự nguyện làm tình nguyện rất nhiều năm, trước khi trở thành nhân viên hưởng lương của nhà thờ. Họ thường được bổ nhiệm từng năm bởi một giám mục. Cuối cùng, một số người tình nguyện đảm nhận việc quản lý tài chính và hành chính, các nghi lễ và sự khởi đầu liên quan đến các thánh lễ khác nhau, việc bảo dưỡng và chuẩn bị các địa điểm thờ, v.v...

Sự già đi của các mục sư và việc giảm dần số lượng của họ do số các mục sư mới chọn lựa nghề nghiệp này tạo nên những thách thức đối với nhà thờ nói chung và với đức ông Monast nói riêng. Hơn thế, theo luật giáo hội, mỗi mục sư phụ trách một giáo xứ nhưng trên thực tế, có nhiều mục sư phải phụ trách cùng lúc nhiều hơn 1 giáo xứ và có thể thấy trước rằng, từ nay cho đến vài năm sau, các mục sư đứng đầu giáo xứ không còn hiện diện nhiều như trước nữa.

Dựa theo những thay đổi diễn ra trong xã hội và các nhu cầu về nhân lực, đức ông Monast dự đoán rằng số viên chức mục sư sẽ tăng nhằm lấp đầy sự thiếu vắng các mục sư. Không may là vai trò của họ trong nhà thờ không được đề cao. Thứ nhất, cương vị của họ là tạm thời

và người ta chỉ để họ đảm nhận các sứ mệnh 1 năm, không tạo điều kiện cho sự ổn định cũng như sự kế tiếp trong tổ chức. Thứ hai, rất nhiều viên chức mục sư là những người phụ nữ tích cực trong giáo xứ của họ. Các chị đã phải đấu tranh để nhận được những công việc này và đạt được hơn nữa các trách nhiệm. Mặc dù các chị giữ những vai trò quan trọng trong nhà thờ, nhưng rõ ràng rằng các chị cũng không thể trở thành nữ mục sư ngay lập tức. Đức ông Monast muốn dành nhiều vị trí hơn cho phụ nữ, bởi vì ngài biết rằng điều đó chỉ có lợi cho thánh địa. Nhưng bao nhiêu lần ngài đã phải chịu những trừng phạt của hồng y vì đã đề cập đến chủ đề này. Thứ ba, rất nhiều thành viên của nhà thờ không muốn trao quá nhiều quyền lực cho người ngoài giáo hội trong nhà thờ.

Tuy nhiên, theo đức ông Monast, sự hiện diện của các viên chức mục sư trong thánh địa góp phần làm nổi bật những tư tưởng mới và thuận lợi cho việc làm tăng sức hấp dẫn mà nhà thờ có được trên số dân cư tin vào các giá trị được truyền tải bởi tôn giáo cơ đốc, những người đang tìm kiếm lối sống theo kiểu đời sống tinh thần và cũng là những người cho rằng nhà thờ với dạng hiện tại không đáp ứng các nhu cầu của họ. Vì thế, đức ông Monast tin rằng quá trình lên kế hoạch chiến lược “Xứ đạo của thiên niên kỷ mới” là quan trọng để xác định các định hướng và thực hiện quản lý nguồn nhân lực phù hợp với cách tiếp cận quan trọng của sự thay thế.

Trong khi hướng về mái hiên bao quanh nhà cha xứ, đức ông Monast nhận ra rằng tất cả thật yên bình trong một buổi chiều chủ nhật. Ngồi thoải mái trong chiếc ghế cũ của mình, đức ông Monast nhớ lại thời kỳ khi mà nhà thờ cơ đốc là trung tâm của rất nhiều tổ chức xã hội như là y tế, giáo dục, các dịch vụ xã hội và ngay cả đời sống chính trị. Ngài đã bị thuyết phục rằng tôn giáo vẫn còn chỗ trong đời sống của những người dân và ngài không thuộc kiểu người hạ thấp cánh tay. Ngài tin rằng có thể chuyển giao các tổ chức cũ để lấp đầy hố ngăn cách giữa

nhà thờ và đông đảo giáo dân. Ngài đã từng nói: “Không phải là con người đã đánh mất lòng tin, mà chính nhà thờ đã không biết cách lắng nghe những thay đổi của xã hội.”

Bảng 1: Tuổi của các mục sư năm 1996, 2001, 2004 ở thánh địa Sainte-Trinité

Độ tuổi	**Số lượng mục sư theo năm**		
	1996	**2001**	**2004**
70-74	50	49	37
65-69	49	37	25
60-64	37	25	13
55-59	25	13	10
50-54	13	10	4
45-49	10	1	2
40-44	1	3	1
35-39	3	0	0
Tổng số	**188**	**138**	**92**

Bảng 2: Số lượng các mục sư trong thánh địa Sainte-Trinité

Năm	**Mục sư của thánh địa (cơ hữu)**	**Mục sư của thánh địa (không cơ hữu)**	**Mục sư tôn giáo**	**Tổng số**
1981	167	0	100	267
1986	151	0	82	233
1991	140	0	88	228
1996	130	6	52	188
1997	129	6	47	182

1. Một mục sư của thánh địa (cơ hữu) kế tục trực tiếp một linh mục và ông ta phục vụ thánh địa nhà thờ toàn thời gian. Ông ta không phải là thành viên của hội tôn giáo nào hay của một thánh địa nào khác.
2. Một mục sư của thánh địa (không cơ hữu) là một mục sư được phép của linh mục trong thánh địa làm việc ở một thánh địa khác và không được (cơ hữu) trong thánh địa này.
3. Một mục sư tôn giáo không phải là thành viên của bất cứ thánh địa nào nhưng được bổ nhiệm bởi một hội đồng tôn giáo, ví dụ như các thầy tu dòng cứu thế, các nhà truyền giáo châu Phi, các tu sĩ dòng thánh Francois, các tu sĩ dòng Dominique mà có người bề trên là một linh mục. Ông ta chỉ kế tục duy nhất các bề trên trong cộng đồng.

Cần phải suy nghĩ về một số lựa chọn có thể giúp nhà thờ tìm lại được hình ảnh thuở xưa.

- Thứ nhất, đức ông Monast tự nhủ rằng ngài có thể cống hiến cho việc củng cố số lượng hiện thời của người đi lễ. Tuy nhiên, lựa chọn này có nguy cơ làm biến mất một vài xứ đạo vì lý do không có một sự thay phiên hợp lý.

- Đức ông Monast cũng muốn tăng số lượng tăng lữ, nhưng ngài biết rằng sự thay thế khó có thể được đảm bảo. Có ít người trẻ tuổi sẵn sàng thực hiện một bước nhảy lớn. Hơn thế, chức vụ tăng lữ dành cho phụ nữ và những người đã kết hôn không thể được xem xét, cả trong ngắn hạn lẫn trung hạn. Vì thế, tập hợp để lựa chọn không được lớn lắm và các cơ may được thấy tỷ lệ phong chức ở Québec tăng lên là rất nhỏ.

- Đức ông Monast cũng nghĩ đến việc tập hợp nhân lực bằng cách hợp nhất các giáo xứ. Sự sát nhập này sẽ cho phép dùng chung các nguồn lực về tài chính, vật chất và con người và sử dụng các tiết kiệm phát sinh từ việc giảm các chi tiêu cho tuyển dụng các viên chức mục sư

mới và sự cải thiện điều kiện làm việc của họ, việc tuyển dụng và đào tạo những tình nguyện viên. Thánh địa cũng có thể cung cấp một số lượng lớn dịch vụ trong tất cả các giáo xứ và đảm bảo một sự liên kết chặt chẽ nhất trong thánh địa. Nhưng, trên đó, đức ông Monast cho rằng ngài cần phải thận trọng: ngài nhớ lại bữa ăn gần nhất với những người đồng sự ở các thánh địa khác và sự lo ngại của họ khi thấy quyền lực của nhà thờ bị chuyển giao sang bàn tay của một nhóm người ngoài giáo hội.

• Sự tình nguyện cũng là một lựa chọn thú vị. Đức ông Monast tự nhủ rằng các giáo dân vẫn còn khá đông để có thể đưa ra một sự giúp đỡ thích đáng. Ngài nghĩ rằng cần phải thức tỉnh những người dân giáo xứ hơn nữa về vai trò mà họ có thể giữ bên trong nhà thờ. Theo ngài, sự tham gia của các công dân vào các hoạt động của nhà thờ thích hợp với nhiệm vụ truyền bá phúc âm. Việc tuyển dụng, đào tạo và giám sát những người tình nguyện làm nên những thách thức có tầm cỡ đối với nhà thờ, nhưng họ luôn giữ một vị trí quan trọng bên trong các giáo xứ và họ đại diện cho một tập hợp nguồn nhân lực không phải là không đáng kể để đảm bảo việc vận hành tốt và lâu dài của nhà thờ.

Khi đứng dậy để dùng bữa tối, đức ông Monast tự nhủ rằng ngài muốn đánh giá những lựa chọn này với một ai đó hiểu biết về việc lập kế hoạch nguồn nhân lực. Vì vậy, ngài đề nghị bạn giúp đỡ ngài trong việc suy nghĩ và trong tiến trình thực hiện.

Ghi chú

1. Ban quản lý tài sản nhà thờ là một nhóm tăng lữ và người ngoài giáo hội muốn tham gia vào việc quản lý tài sản của nhà thờ.

Phụ lục A

Kết quả của cuộc điều tra trả lời câu hỏi:

Trong 1 năm qua, bạn đã đến một văn phòng tôn giáo bao nhiêu lần?

	Không lần nào	**1 lần**	**2 lân**	**3-5 lần**	**5-10 lần**	**10-20 lần**	**20-50 lần**	**Hơn 50 lần**
Tổng số	**19,6**	**10,4**	**9,7**	**20,3**	**10,5**	**6,6**	**10,0**	**12,8**
Vùng Montréal	18,6	10,2	12,0	18,5	10,5	7,0	4,3	18,9
Vùng Québec	23,0	10,6	9,5	20,4	9,2	6,9	10,9	9,6
Vùng khác	16,3	10,3	9,5	20,5	12,1	6,2	10,3	14,9
Cơ đốc giáo	17,4	10,4	97	21,2	11,4	6,5	10,2	13,4
Tin lành	14,2	3,1	7,5	16,1	14,3	4,3	17,0	23,6
Vô thần	55,7	13,3	11,9	15,3	2,5	1,3	-	-
Người khác	13,2	7,8	10,8	23,4	1,2	22,4	14,1	7,0

Phụ lục B

Số tiền quyên góp và trích ra trong giáo xứ trong 10 năm

Năm	**Tiền quyên góp**	**Tiền trích ra trong giáo xứ**	**Tổng số**
1990	42 517	42 268	91 785
1991	44 588	46 693	91 281
1992	49 821	56 848	106 669
1993	42 068	57 135	99 203
1994	39 489	49 462	88 951
1995	38 118	52 438	90 556
1996	32 548	52 153	84 701
1997	32 783	45 570	78 353

CHƯƠNG 4

TUYỂN DỤNG NGUỒN NHÂN LỰC TRONG TỔ CHỨC CÔNG

Mục tiêu của chương:

Nắm chắc các khái niệm, ý nghĩa và yêu cầu của tuyển dụng nhân lực trong tổ chức công.

- Hiểu rõ sự khác nhau và phân biệt nguồn và phương pháp tuyển mộ nhân lực bên trong và bên ngoài tổ chức công.
- Nắm được các bước của quy trình tuyển chọn nhân lực trong tổ chức công.
- Hiểu rõ các chỉ tiêu và phương pháp đánh giá hiệu quả tuyển dụng nhân lực trong tổ chức công.
- Hiểu biết khái quát tình hình tuyển dụng công chức của một số quốc gia trên thế giới; phân tích, đánh giá và liên hệ với tình hình tuyển dụng công chức, viên chức của các tổ chức công ở Việt Nam hiện nay.

Tóm tắt chương

Với góc độ từ phía người sử dụng lao động, nội dung của chương này sẽ bắt đầu bằng việc giới thiệu các khái niệm tuyển mộ, tuyển chọn, tuyển dụng và các yêu cầu của tuyển dụng nhân lực. Tiếp đến người học sẽ được trang bị căn cứ, nội dung quá trình tuyển mộ và tuyển chọn nhân lực của tổ chức công; các chỉ tiêu và phương pháp đánh giá hiệu quả tuyển dụng. Khái quát tình hình tuyển dụng công chức ở Việt Nam và một số quốc gia trên thế giới cũng sẽ được gợi mở.

4.1. Khái niệm, ý nghĩa và yêu cầu của tuyển dụng

4.1.1. Khái niệm

Tuyển mộ: Tuyển mộ là quá trình một tổ chức thu hút các ứng cử viên theo yêu cầu của mình tham gia dự tuyển.

Tuyển chọn: Tuyển chọn là quá trình chọn được những người phù hợp nhất cho một vị trí việc làm /một chức danh công việc từ tập hợp các ứng cử viên.

Tuyển dụng gồm: thông tin cho những người có thể có những năng lực phù hợp với chức vụ đang trống; khuyến khích những người này nộp đơn dự tuyển; thu nhận thông tin về những ứng cử viên; lựa chọn những người phù hợp nhất với nhu cầu công việc. Với cách hiểu như trên, thuật ngữ tuyển dụng nhân lực gồm cả tuyển mộ và tuyển chọn nhân lực.

4.1.2. Ý nghĩa của tuyển dụng

"Hoạt động tuyển dụng, lựa chọn và hoà nhập tổ chức có chức năng đảm bảo đạt được một nguồn nhân lực có khả năng và động lực, đủ tiềm năng cần thiết để đóng góp hiệu quả vào việc thực hiện các nhiệm vụ của tổ chức. Việc xác định các nhu cầu thực tế, chỉ định các mục tiêu và phân tích công việc bao gồm các yếu tố riêng của tuyển dụng. Đến lượt nó, lựa chọn bao gồm việc chọn ra, giữa một tập hợp các ứng viên tiềm năng, người được đánh giá là có khả năng nhất để đảm nhiệm hiệu quả công việc cần hoàn thành."[1]

4.1.3. Yêu cầu của tuyển dụng

- Thực hiện mục tiêu, nhiệm vụ của tổ chức;
- Tuyển chọn những người có trình độ chuyên môn phù hợp nhất với yêu cầu công việc;
- Tuyển chọn được người thông minh, sáng tạo, năng động và nhiệt tình với công việc;

[1] Louise Lemire, Yves-C.Gagnon, (2002).

- Tuyển chọn những người có kỷ luật; trung thực, gắn bó với công việc và với tổ chức;
- Có sức khoẻ tốt, có khả năng làm việc lâu dài.

4.2. Nội dung tuyển mộ

"Đối với quá trình tuyển dụng, thành công phụ thuộc phần lớn vào sự tồn tại của một bản phân tích chi tiết công việc, đi đôi với việc xác định các phẩm chất cần thiết để thực hiện hiệu quả các nhiệm vụ có liên quan đến công việc này và ước lượng một mô tả sơ lược về ứng viên cần tìm kiếm. Cần phải xác định nhu cầu mà chúng ta muốn đáp ứng và bằng cách nào để đáp ứng nhu cầu. Khi ước lượng mô tả sơ lược của ứng viên cần tìm kiếm, cần phải tính đến các định hướng tương lai của tổ chức tương ứng với văn hoá của nó, cũng như những khả năng và thái độ mà ta muốn có ở các nhân lực. Hoạt động tuyển dụng và lựa chọn chỉ có thể mang lại các lợi ích dự định khi chúng ta đảm bảo tuyển dụng những ứng viên có tính cách, lợi ích và thái độ đáp ứng tốt nhất cho điều mà tổ chức tìm kiếm. Ngày nay, nếu ta lật lại các khía cạnh của việc lựa chọn, hiệu quả của nó là một định nghĩa rõ ràng và cụ thể về sự mong đợi, nhất là về cách hoạt động và kết quả được chờ đợi bởi tổ chức. Theo hướng này, mô tả sơ lược về ứng viên được tìm kiếm, đã được thiết lập trong giai đoạn của tuyển dụng, là "hòn đá nhọn" mà việc lựa chọn phải "ngồi lên"[17]

Tuyển mộ gồm một số những nội dung cơ bản sau:

- Căn cứ tuyển mộ và xác định nhu cầu tuyển mộ;
- Quy trình tuyển mộ;
- Nguồn tuyển mộ;
- Phương pháp tuyển mộ.

4.2.1. Căn cứ tuyển mộ và xác định nhu cầu tuyển mộ

Xác định các chức danh công việc cần tuyển mộ nhân viên: căn cứ vào nhiệm vụ cần phải hoàn thành và số lượng nhân viên hiện có của

[17] Louise Lemire, Yves-C.Gagnon, (2002). tr. 40.

từng bộ phận, trưởng bộ phận/đơn vị có trách nhiệm phát hiện vị trí việc làm và chức danh công việc còn thiếu người, xác định các chức danh công việc cần tuyển mộ.

Căn cứ tuyển mộ: bản mô tả công việc, bản yêu cầu về năng lực đối với người thực hiện công việc.

Hoạt động tuyển dụng thành công phụ thuộc vào việc ra quyết định tuyển dụng đúng, thực hiện các bước của quá trình tuyển mộ cũng như lựa chọn và cuối cùng là đánh giá quá trình. Việc ra quyết định tuyển dụng, ngay khi xuất hiện một chỗ trống trong công việc cần đặt câu hỏi về tính hữu ích của công việc. Như vậy, trước khi ra quyết định tuyển dụng, tổ chức cần phải đưa ra tất cả các tình huống để cải tiến năng lực hoạt động, tìm kiếm các phương án thay thế tuyển dụng như: huy động nhân viên làm thêm giờ; cải tiến tăng hiệu suất làm việc của nhân viên; sử dụng cán bộ, giảng viên kiêm nhiệm, giảng viên thỉnh giảng trong các tổ chức giáo dục... Các phương án trên đều không thoả mãn thì tổ chức công xác định rõ các vị trí/chức danh công việc cần tuyển mộ.

4.2.2. Các nguồn nhân lực và phương pháp tuyển mộ nhân lực từ bên trong tổ chức công

a. Nguồn nhân lực từ bên trong tổ chức công là những người hiện đang làm việc cho tổ chức công đó. Khi tổ chức có nhu cầu tuyển công chức, viên chức cho một số chức danh công việc còn trống thì công chức, viên chức của tổ chức công này tự nguyên là ứng cử viên.

b. Phương pháp tuyển mộ từ bên trong tổ chức công

Tuỳ theo chức danh công việc và vị trí công việc cần tuyển, quy chế tuyển dụng và phân cấp quản lý, người đứng đầu tổ chức công thực hiện hướng dẫn của lãnh đạo cấp trên có thể lựa chọn một trong hai phương pháp tuyển mộ nhân lực phù hợp là tuyển mộ theo kiểu hệ thống đóng và tuyển mộ theo kiểu hệ thống mở (thông báo công khai). Mỗi phương pháp có ưu điểm và hạn chế nhất định.

4.2.3. Các nguồn nhân lực và phương pháp tuyển mộ nhân lực từ bên ngoài tổ chức công

a.Các nguồn nhân lực từ bên ngoài tổ chức công

Nguồn nhân lực từ bên ngoài tổ chức công rất đa dạng và phong phú trên thị trường, có thể là người chưa từng làm việc hoặc có thể đã có việc làm nhưng dự tuyển mộ với mong muốn các cơ hội việc làm tốt hơn, phù hợp với năng lực.

Ví dụ:

- Những người vừa mới tốt nghiệp các trường đại học, cao đẳng, trung cấp chuyên nghiệp, dạy nghề.
- Những người đang làm việc ở các tổ chức khác trong xã hội: các tổ chức công, các tổ chức tư nhân...
- Những người đang bị thất nghiệp
- .....

b.Các phương pháp tuyển mộ nhân lực từ bên ngoài tổ chức công

b_1) Thông báo/Quảng cáo tuyển nhân viên

Thông báo/Quảng cáo tuyển mộ cần đưa hình ảnh của tổ chức công sao cho thu hút được ứng viên có đủ năng lực và những ứng viên có tiềm năng đăng ký tuyển mộ đồng thời cũng là hình ảnh thật của tổ chức công. Kinh nghiệm cho thấy nếu hình ảnh tổ chức được "đánh bóng" có thể thu hút được nhiều ứng cử viên nhưng cũng có thể là hậu quả số lượng người bỏ việc nhiều hơn sau khi đã được tuyển vào làm việc khi họ thấy thực tế không phải như vậy.

Các hình thức thông báo tuyển mộ nhân viên thường gồm:

- Các phương tiện thông tin đại chúng: Truyền hình, truyền thanh...
- Các báo, tạp chí
- Bảng thông báo yết thị trước cơ quan, tổ chức công.

- .....

Nội dung quảng cáo cần thiết kế dựa vào bản mô tả công việc, bản yêu cầu năng lực chuyên môn đối với người thực hiện công việc.

Bảng 4.1. Thông báo tuyển dụng viên chức 2009-2010

Viện Khoa học Nông nghiệp Việt Nam (VAAS) cần tuyển 17 viên chức cho Viện Môi trường Nông nghiệp và cơ quan VAAS năm 2009-2010 cụ thể như sau....

A. ĐIỀU KIỆN TUYỂN DỤNG

1) Điều kiện:

Công dân Việt Nam tuổi không quá 45, có đủ sức khoẻ, không bị kỷ luật dưới mọi hình thức, ưu tiên có thời gian làm việc tại cơ quan nghiên cứu của Bộ Nông nghiệp và PTNT.

2) Tiêu chuẩn:

Tốt nghiệp đại học từ loại khá trở lên, tiếng Anh trình độ B trở lên, tin học trình độ B trở lên.

Riêng các trường hợp đăng ký cam kết tự nguyện nhận công tác tại Trạm Quan trắc và PTMTNN miền Nam, Trạm Quan trắc và PTMTNN Tây Nguyên và Miền Trung khi có nhu cầu điều động của Viện chấp nhận tốt nghiệp đại học từ loại trung bình khá trở lên; tiếng Anh trình độ B trở lên; tin học trình độ B trở lên.

3) Hồ sơ dự tuyển:

- Đơn (theo mẫu);

- Bản cam kết (theo mẫu, đối với thí sinh có kết quả học tập bậc đại học xếp loại trung bình khá);

- Các văn bằng và bảng điểm chuyên ngành, trang bìa, mục lục của báo cáo hoặc luận văn tốt nghiệp, (bản phô tô);

- Lý lịch có xác nhận của cơ quan có thẩm quyền, bản sao giấy khai sinh, phiếu khám sức khoẻ thời hạn 06 tháng trở lại đây, giấy xác nhận thuộc diện ưu tiên, 2 phong bì có tem ghi sẵn địa chỉ và điện thoại, 2 ảnh 4 x 6 (loại ảnh hồ sơ). Hồ sơ không trả lại, nếu không trúng tuyển.

4) Thời hạn nhận hồ sơ: Kể từ ngày 15/ 10/2009 đến hết ngày 05/ 11/2009.

5) Nơi nhận hồ sơ:

Phòng Quản lý Tổng hợp - Viện Môi trường Nông nghiệp; Thôn Phú Đô - Xã Mễ Trì - Huyện Từ Liêm - TP Hà Nội; Điện thoại: 04.37893274

6) Thời gian thi tuyển: Tháng 11/2009

7) Địa điểm thi tuyển: Viện Môi trường Nông nghiệp, Phú Đô - Mễ Trì - Từ Liêm - Thành phố Hà Nội.

B. ĐỐI TƯỢNG ƯU TIÊN

1) Người dân tộc thiểu số, người tình nguyện phục vụ ở vùng sâu, vùng xa, biên giới, hải đảo; anh hùng các lực lượng vũ trang; anh hùng lao động; thương binh, người được hưởng chính sách như thương binh, con liệt sỹ, con thương binh, con bệnh binh; con của người hoạt động cách mạng trước tổng khởi nghĩa (từ ngày 19 tháng 8 năm 1945 trở về trước), con đẻ của người hoạt động kháng chiến bị nhiễm chất độc hóa học; con anh hùng lực lượng vũ trang, con anh hùng lao động;

2) Những người có học vị tiến sỹ đúng chuyên ngành đào tạo, phù hợp với nhu cầu tuyển dụng;

3) Những người có học vị thạc sỹ đúng chuyên ngành đào tạo, phù hợp với nhu cầu tuyển dụng; những người tốt nghiệp loại giỏi và xuất sắc ở các bậc đào tạo chuyên môn phù hợp với nhu cầu tuyển dụng; người đã hoàn thành nghĩa vụ quân sự; đội viên thanh niên xung phong; đội viên trí thức trẻ tình nguyện phục vụ nông thôn, miền núi từ 2 năm trở lên đã hoàn thành nhiệm vụ; cán bộ, công chức cấp xã có thời gian làm việc liên tục tại cơ quan, tổ chức cấp xã từ 3 năm trở lên.

Kèm theo còn có MẪU ĐƠN ĐĂNG KÝ DỰ TUYỂN và Mẫu bản cam kết (Chi tiết xem phụ lục).

Nguồn: Website của Viện Khoa học Nông nghiệp Việt Nam.

b_2) Tuyển mộ nhân viên thông qua các trung tâm tư vấn, dịch vụ lao động việc làm

b_3) Tuyển mộ thông qua những người đang làm việc ở tổ chức công, giới thiệu của chính quyền địa phương

b_4) Các phương pháp khác: kết hợp với các trường đại học để tuyển sinh viên tốt nghiệp tại trường...

Mục tiêu của tuyển mộ là thu hút được nhiều ứng cử viên có tiềm năng nộp đơn dự tuyển. Kết thúc tuyển mộ cần có được một danh sách các ứng cử viên. Do đó, dù tuyển mộ theo phương pháp nào thì để thông báo tuyển mộ đến được với các ứng viên tiềm năng cần đảm bảo bốn yêu cầu sau đây:

Thứ nhất, thông báo đó cần phải được đọc, có nghĩa là cần phải chọn kênh báo chí hiệu quả có thể thu hút sự chú ý của các ứng viên cần tìm kiếm.

Thứ hai, cần đảm bảo rằng thông báo được nhiều người đọc nhất. Muốn vậy, cần phải lựa chọn thông điệp có sức thu hút ứng viên, mang tính cạnh tranh và hấp dẫn.

Thứ ba, điều quan trọng là lời văn của thông báo cần được hiểu đúng và nội dung các thông tin trung thực, rõ ràng.

Thứ tư, thông báo cần phải có tính kích thích, có nghĩa là nội dung của nó thúc đẩy động lực cho các ứng viên tiềm năng.

4.2.4. Thu nhận và nghiên cứu hồ sơ

Mọi hồ sơ của ứng cử viên cần được ghi vào sổ danh sách ứng cử viên theo phân loại chi tiết của bộ phận tuyển dụng để tiện cho việc sử dụng sau này. Thông thường, hồ sơ xin việc của mỗi ứng cử viên gồm có:

- Đơn xin dự tuyển dụng
- Bản khai lý lịch cá nhân có xác nhận của chính quyền địa phương
- Giấy chứng nhận sức khoẻ của cơ quan y tế có thẩm quyền
- Các văn bằng, chứng chỉ hợp pháp về trình độ chuyên môn...
- Hai phong bì có dán tem, hai ảnh cỡ 4x6 trong thời gian 6 tháng gần đây nhất.

Lựa chọn các cán bộ tuyển chọn có hiệu quả, các cán bộ tuyển chọn cần đáp ứng các yêu cầu sau:

- Phải là những có phẩm chất đạo đức tốt, nhiệt tình
- Am hiểu công việc chuyên môn
- Hiểu cặn kẽ kỹ thuật tuyển chọn
- Có đủ các kiến thức, kỹ năng về các lĩnh vực như tâm lý xã hội, công nghệ và kỹ thuật, tâm lý lao động, kỹ năng trắc nghiệm, phỏng vấn....

Bộ phận chuyên trách tuyển dụng có trách nhiệm thu nhận hồ sơ, phân loại hồ sơ, sàng lọc các hồ sơ đủ tiêu chuẩn và loại bỏ những hồ sơ không hội đủ các tiêu chí tuyển dụng. Kết quả của giai đoạn này là một danh sách các ứng cử viên hội đủ các tiêu chí cứng chuẩn bị cho bước tiếp theo-tuyển chọn các ứng cử viên phù hợp nhất cho các chức danh công việc.

4.3. Nội dung tuyển chọn

4.3.1. Các nhân tố tác động đến tuyển chọn

- Luật pháp của chính phủ, các quy định, quy chế đối với tuyển dụng của các tổ chức công
- Tình hình cung cầu lao động trên thị trường.
- Tốc độ và thời gian để làm quyết định tuyển chọn;
- Số lượng các ứng cử viên. Số lượng các ứng cử viên sẽ liên quan trực tiếp đến tỷ số tuyển chọn, ảnh hưởng đến thời gian, công sức và các nguồn lực đầu tư cho tuyển chọn.
- Thời gian tập sự
- Chính sách liên quan đến sử dụng nhân lực của tổ chức công; thái độ của các nhà quản lý.

Quá trình tuyển chọn: Tuỳ thuộc vào đặc điểm và kinh nghiệm tuyển chọn của mỗi tổ chức công, quá trình tuyển chọn có thể được xây dựng phù hợp nhất với tổ chức. Tuy vậy, về cơ bản quá trình tuyển chọn thường tiếp tục sau khi đã có danh sách các ứng cử viên nộp hồ sơ và hội đủ các tiêu chí cho các chức danh công việc. Kết quả của quảng cáo tuyển chọn, thu nhận và sàng lọc sồ sơ, một danh sách các ứng cử viên được đưa ra và cũng là sản phẩm của giai đoạn tuyển mộ ứng cử viên. Từ danh sách các ứng cử viên, quá trình tuyển chọn được bắt đầu với các bước sau đây: phỏng vấn; trắc nghiệm; làm bài thi viết; kiểm tra sức khoẻ; ra quyết định tuyển chọn; tiếp nhận và tập sự cho người mới được tuyển vào tổ chức công. Định hướng nhân viên mới, làm cho ứng viên hội nhập nhanh nhất với môi trường làm việc mới, làm quen với công việc mới nhằm hướng dẫn phương pháp và cách thức làm việc,... bằng các phương pháp khác nhau như: đào tạo định hướng cho nhân viên mới, cung cấp sổ tay nhân viên, phân công người cũ kèm cặp...là bước cuối cùng của quá trình tuyển chọn.

4.3.2. Các phương pháp tuyển chọn

a. Phỏng vấn là phương pháp phổ biến nhất để tuyển chọn nhân lực của tổ chức công

"Việc lựa chọn cũng cần dựa trên các công cụ vận hành tốt nhất (ổn định và chặt chẽ) và giá trị (hiệu quả và chính xác) nhất có thể. Trong số đó, phương pháp phỏng vấn vẫn là phương pháp hữu hiệu nhất. Tuy nhiên, cũng cần biết thêm rằng công cụ này cũng có điểm yếu nghiêm trọng trong kế hoạch về vận hành và giá trị. Để giảm thiểu điều đó, điều quan trọng là cuộc phỏng vấn cần phải được diễn ra trong những điều kiện tốt về vật lý và tâm lý. Hơn thế, người phỏng vấn hiểu rõ về khả năng và môi trường mà họ được sát nhập. Để tránh các bẫy về sự ứng khẩu và tính chủ quan, một lịch biểu gặp mặt phải được chuẩn bị nhằm thu thập được các dữ liệu hiệu quả và có thể kiểm soát. Một điều quan

trọng khác nữa là mỗi câu hỏi được đặt ra cần tương ứng với một yếu tố thông tin chúng ta cần đánh giá và phù hợp với một đặc điểm cụ thể của ứng viên cần tìm kiếm. Để kết thúc, cần phải nhấn mạnh một điều căn bản đối với hình ảnh của tổ chức cũng như về mặt pháp lý, rằng quá trình lựa chọn phải tôn trọng không chỉ các luật và quy định (công minh, không phân biệt chủng tộc, tôn trọng cuộc sống riêng, v.v...) và cần tôn trọng các nguyên tắc rõ ràng và hợp pháp là một phần tuyên ngôn hoạt động của các tổ chức công". [18]

**** Mục đích phỏng vấn:*** thu thập thông tin về ứng cử viên và đánh giá ứng viên trên các phương diện: kiến thức, kỹ năng, kinh nghiệm làm việc, các đặc điểm cá nhân như tính cách, khí chất, khả năng hoà đồng và những phẩm chất cá nhân thích hợp với yêu cầu công việc.

Quá trình phỏng vấn thường được thực hiện hai lần phỏng vấn sơ bộ và phỏng vấn đánh giá. Phỏng vấn sơ bộ thường chỉ kéo dài từ 5-10 phút cho một ứng cử viên nhằm loại bỏ ngay những ứng viên không đạt tiêu chuẩn hoặc yếu kém rõ rệt hơn những ứng viên khác mà khi nghiên cứu hồ sơ chưa phát hiện ra. Phỏng vấn đánh giá được thực hiện sau khi ứng cử viên đã đạt phỏng vấn sơ bộ, mục đích nhằm thu thập thông tin và đánh giá ứng viên trên các phương diện. Lần phỏng vấn này có thể kéo dài từ 30 đến 45 phút cho một ứng cử viên.

** Yêu cầu đối với người phỏng vấn:*

- Phải có đủ tiêu chí là thành viên của hội đồng tuyển dụng theo quy định của tổ chức;
- Phải am hiểu tổ chức công và hiểu về nhiệm vụ, nghĩa vụ, trách nhiệm và yêu cầu về năng lực của các chức danh công việc cần tuyển người.
- Phải có kỹ năng và kinh nghiệm phỏng vấn: giao tiếp; đặt câu hỏi; chuyển đề tài; nhận biết các lỗi và tránh được các lỗi trong quá trình phỏng vấn...

[18] Louise Lemire, Yves-C.Gagnon, (2002). tr. 41.

- Phải ghi chép các thông tin cá nhân của người được phỏng vấn làm cơ sở cho việc nhận xét, đánh giá ứng cử viên.
- Kết thúc phỏng vấn phải đưa ra được nhận xét đánh giá cuối cùng về người được phỏng vấn.

**** Các hình thức phỏng vấn:***

Các hình thức phỏng vấn khá đa dạng và phong phú, mỗi hình thức có ưu điểm và hạn chế nhất định và thích hợp với từng loại đối tượng phỏng vấn. Vì vậy, tuỳ thuộc vào đối tượng được phỏng vấn và yêu cầu về vị trí việc làm đang cần tuyển người mà lựa chọn một hoặc kết hợp một số hình thức phỏng vấn sau đây:

Phỏng vấn theo mẫu

Phỏng vấn không theo mẫu

Phỏng vấn hội đồng

Phỏng vấn theo tình huống

Phỏng vấn căng thẳng

.....

** Kết cấu cuộc phỏng vấn gồm*

- Mở đầu cuộc phỏng vấn
- Thực hiện phỏng vấn
- Kết thúc cuộc phỏng vấn

** Đánh giá của người phỏng vấn đối với mỗi ứng cử viên*

- Cảm giác ban đầu: có thiện cảm hay không?...
- Trình độ học vấn: cao hay thấp.
- Kinh nghiệm làm việc
- Những mối quan tâm hiện tại và tương lai.
- .....

Kết luận: Có thích hợp với công việc cần tuyển người hay không?

b. Trắc nghiệm

Có nhiều cách như trắc nghiệm tìm hiểu về tri thức hiểu biết của ứng cử viên; trắc nghiệm về khả năng hiện có của người xin việc; trắc nghiệm về sự quan tâm; trắc nghiệm về nhân cách; trắc nghiệm về kiến thức tổng quan.

c. Làm bài thi viết

Các bài kiểm tra/thi viết thường được sử dụng để đánh giá ứng viên về các kiến thức cơ bản, kiến thức chuyên môn, ngoại ngữ....

Kết hợp kết quả phỏng vấn, trắc nghiệm và kiến thức các bài thi viết sẽ được tổng hợp bởi những người có trách nhiệm tuyển dụng, báo cáo hội đồng tuyển dụng để xét duyệt một ứng cử viên nào đó có trúng tuyển hay không.

4.3.3. Ra quyết định tuyển chọn

Bước quan trọng nhất là ra quyết định tuyển chọn hay loại bỏ ứng viên. Để nâng cao mức độ chính xác của các quyết định tuyển chọn, cần xem xét một cách hệ thống các thông tin về ứng cử viên kết hợp giữa phỏng vấn, trắc nghiệm và bài thi viết. Đồng thời xem xét kỹ lại hồ sơ ứng viên và có một bản tóm tắt về mỗi ứng cử viên. Các tổ chức công cần quan tâm đến khả năng ứng viên có thể làm được những gì theo yêu cầu của công việc dựa vào đánh giá về kiến thức, kỹ năng, năng khiếu của mỗi ứng cử viên đó. Đồng thời xem xét đánh giá xem ứng viên đó muốn làm hoặc muốn đảm nhận công việc này ở mức độ nào dựa vào đặc điểm cá nhân, sở thích và những kích thích động viên từ tổ chức công. Các yếu tố này có ảnh hưởng quan trọng đến kết quả thực hiện công việc của nhân viên.

Cách thức ra quyết định tuyển chọn cũng cần được lựa chọn phù hợp và thống nhất giữa các thành viên trong hội đồng tuyển chọn. Thời gian thông báo quyết định cho người trúng tuyển khi nào cũng cần được xác định...

Ai ký quyết định tuyển chọn phụ thuộc vào mức độ phân quyền trong quản lý công chức. Một quyết định tuyển dụng cần hội đủ 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 công chức/viên chức nào? Thời gian tập sự (bao nhiêu tháng,...)
- Chế độ lương (bao nhiêu phần trăm lương khởi điểm)
- Các quyền lợi khác (nếu có)

4.3.4. Tiếp nhận và tập sự cho người mới được tuyển vào tổ chức công

- Tiếp nhận lao động mới như thế nào? Trách nhiệm của bộ phận chuyên trách nguồn nhân lực và trưởng đơn vị /người quản lý trực tiếp nhân viên mới.
- Định hướng lao động mới là các việc: giúp cho nhân viên mới thực hiện công việc hiệu quả nhất; biết và thực hiện những quy định hành chính và thiết lập các mối quan hệ tốt trong công việc.
- Tập sự cho người mới được tuyển vào tổ chức công

a. Khái niệm

- Tập sự là gì? Là thử việc
- Tập sự là quá trình cơ quan hoá người mới được tuyển chọn nhằm giúp cho người mới tuyển học những chuẩn mực, giá trị văn hoá, thủ tục của tổ chức; làm quen với môi trường mới, hiểu được cách thức hoạt động cũng như chức năng nhiệm vụ của tổ chức để họ đảm nhận được công việc có hiệu quả nhất.

b. Tác dụng

Quá trình tập sự người mới tuyển cần được các nhà quản lý, người cùng làm việc trong tổ chức công giúp đỡ để hoà nhập vào tổ chức.

- Giảm sự căng thẳng, lo âu của người mới được tuyển;

- Giúp cho người mới dễ dàng làm quen với tổ chức và với công việc;
- Giảm những sai sót không cần thiết;
- Giảm hiện tượng bỏ việc bất ngờ sau vài tuần hoặc sau 1 tháng
- Hiện thực hoá mong muốn của người nhân viên mới qua tiếp xúc với công việc.

Xác định và làm rõ thời gian tập sự phù hợp

- Đối với công chức loại A thời gian tập sự là 12 tháng, riêng công chức là bác sỹ thì thời gian tập sự là 9 tháng
- Đối với công chức loại B thời gian tập sự là 6 tháng,
- Đối với công chức loại C thời gian tập sự là 03 tháng.

c. Cách thức tiến hành chương trình tập sự

- Bắt đầu làm quen với các thông tin cơ bản nhất về tổ chức công: phổ biến của cơ quan, người hướng dẫn, tham dự đào tạo định hướng nhân viên mới hoặc tài liệu hướng dẫn nhân viên tập sự của tổ chức công.
- Phân công người hướng dẫn nhân viên tập sự
- Xây dựng chương trình kế hoạch tập sự dựa trên yêu cầu công việc và sự hướng dẫn của người hướng dẫn
- Người tập sự thực hiện kế hoạch tập sự của cá nhân dưới sự hướng dẫn của người được phân công

d. Hết tập sự và được tuyển dụng chính thức xem Nghị định 95/1998/NĐ-CP.

4.4. Đánh giá hiệu quả tuyển dụng

4.4.1. Tác dụng của đánh giá hiệu quả tuyển dụng

Con người là một tài sản đặc biệt, tài sản quan trọng nhất trong tổ chức, giống như C.Mác đã viết « Sức lao động là một hàng hoá đặc biệt » bởi vì sau khi vào làm việc trong tổ chức, giá trị sức lao động

ngày càng được tăng lên thông qua làm việc, học tập, đào tạo và phát triển. Đánh giá hiệu quả tuyển dụng vừa có lợi cho tổ chức, vừa có lợi cho người lao động.

Đánh giá kết quả tuyển dụng trong hiện tại và quá khứ để xem xét có tuyển được đúng người, đúng việc, đúng thời gian không để kịp thời rút kinh nghiệm và có biện pháp khắc phục.

Đối với cá nhân lao động: động viên kịp thời những điểm mạnh, khắc phục những hạn chế nhằm đạt kết quả cao nhất trong thực hiện công việc và nâng cao sự hài lòng của cá nhân.

Đối với người quản lý trực tiếp và bộ phận chuyên trách nguồn nhân lực: tăng cường và có biện pháp cải tiến thu hút người tài và giữ người tài phù hợp với yêu cầu công việc.

4.4.2. Các chỉ tiêu đánh giá hiệu quả tuyển dụng

"Hiệu quả của quá trình tuyển dụng và lựa chọn cần phải được đánh giá đầu tiên. Để làm việc đó, cần phải đặt ra một số câu hỏi, ví dụ như: Phải mất bao nhiêu thời gian từ khi phân tích nhu cầu tới ngày làm việc đầu tiên của ứng viên? Có trung bình bao nhiêu ứng viên chất lượng tới tuyển dụng? Chi phí trung bình cho việc tuyển dụng là bao nhiêu? Đâu là tỷ lệ lựa chọn thực, nói cách khác là có bao nhiêu ứng viên thích hợp trước khi đưa ra quyết định cuối cùng về công việc? Đâu là tỷ lệ phần trăm bị loại trong tháng đầu tiên, trong thời gian thử việc, trong năm đầu tiên? Cũng cần phải đánh giá các công cụ lựa chọn có ích như thế nào để có thể cho phép tuyển dụng được ứng viên xuất sắc, người sẽ hoàn thành xuất sắc những nhiệm vụ gắn liền với công việc. Liên quan đến việc hoà nhập tổ chức, nếu phát hiện ra rằng sự trông đợi của người mới tuyển hay của tổ chức không được thoả mãn, cần xác định các hoạt động để sửa đổi tình hình".[21] [3]

---

[21] Louise Lemire, Yves-C.Gagnon, (2002). tr. 41.

Có thể sử dụng các chỉ tiêu sau đây để đánh giá hiệu quả tuyển dụng:

- Tỷ lệ sàng lọc;
- Thời gian tuyển dụng so với tiến độ yêu cầu;
- Tuyển dụng được đúng người theo yêu cầu của công việc hay không?
- Sự đảm bảo công bằng của tất cả các cơ hội xin việc. Các tiêu chuẩn chung để loại bỏ những người xin việc đã hợp lý chưa? Đã bao quát được hết các trường hợp phải loại bỏ chưa?
- Chi phí tuyển dụng gồm:
    - Chi phí tìm kiếm nguồn tuyển dụng
    - Chi phí cho người quản lý và cán bộ tuyển dụng thực hiện các khâu trong quá trình tuyển dụng: Lương, thưởng; đi lại; di chuyển; cơ sở vật chất...
    - Các chi phí khác..
- Chi phí tuyển dụng phụ thuộc vào nhiều nhân tố như tỷ lệ sàng lọc, loại lao động và vị trí việc làm cần tuyển dụng, phương pháp tuyển dụng, thị trường lao động....
- Lòng trung thành của người lao động như tính tỷ lệ vòng quay nhân viên: tỷ lệ vòng quay nhân viên (%); tỷ lệ vòng đời nhân viên; tỷ lệ nhân viên muốn ra đi.

4.4.3. Phương pháp đánh giá hiệu quả tuyển dụng

Thu thập thông tin, phân tích đánh giá các thông tin thu thập được, so sánh kết quả thông tin đã phân tích với các đơn vị khác, với thời gian trước của tổ chức mình và đề xuất giải pháp khắc phục những hạn chế của kỳ tuyển dụng này nhằm nâng cao chất lượng cho các kỳ sau trong tuyển dụng.

4.5. Tuyển dụng công chức tại một số quốc gia trên thế giới và ở Việt Nam

4.5.1. Quá trình phát triển của phương thức tuyển dụng công chức qua thi tuyển ở một số quốc gia trên thế giới[22]

Nhiều nước trên thế giới đã và đang áp dụng hình thức thi tuyển công chức mới cho cơ quan quản lý hành chính nhà nước, đặc biệt ở các nước phát triển. Có thể đơn cử một số nước như sau:

a.Thi tuyển công chức ở Vương quốc Anh (UK)

UK là nước xây dựng chế độ công chức nhà nước sớm nhất và phát triển tương đối hoàn chỉnh có thể đại diện cho chế độ công chức ở các nước phương Tây. Năm 1853 "Báo cáo về việc lập chế độ công chức thường nhiệm của nước Anh"được khởi thảo. Trong báo cáo này chế độ thi tuyển công chức được đề cập nhằm tìm người giỏi để tuyển dụng. Năm 1855 và năm 1870, chính phủ Anh đã hai lần dùng danh nghĩa viện Cơ mật để ban bố lệnh cải cách chế độ quan lại, xác lập chế độ tuyển dụng bằng thi cử công khai. Từ đó, chế độ công chức Anh được chính thức xác lập, không ngừng được cải cách, hoàn thiện làm cơ sở cho chế độ công chức nhà nước hiện đại.

b. Mỹ

Mỹ là nước thực hành chế độ tổng thống theo quy định của hiến pháp. Tổng thống có quyền bổ nhiệm các quan chức cấp cao theo kiến nghị hoặc được sự đồng ý của Thượng nghị viện. Tuy vậy, phát triển chế độ công chức của Mỹ từ "*chế độ chia phần*"- chế độ tuyển dụng công chức theo phương thức bổ nhiệm không qua thi tuyển vì những người đã bỏ công sức giúp Tổng Thống tranh cử thắng lợi đến "*chế độ công lao"*. Chế độ chia phần đã ảnh hưởng đến hiệu suất thấp trong quản lý hành chính và sự hủ bại của quan chức.

[22] Học viện Hành chính Quốc gia (2005). tr 133-136

Năm 1840, các nghị sỹ Hạ Nghị Viện và Thượng nghị viện đề nghị lập chế độ thi tuyển công chức. Năm 1805 và năm 1853, Mỹ mô phỏng theo chế độ công chức của Anh và lần lượt thông qua hai đạo luật có quy định: Công chức trước khi tuyển dụng phải thông qua thi tuyển.

Năm 1883, Nghị viện thông qua luật Paskinson thủ tiêu *chế độ chia phần*, thực hiện *"chế độ công lao"*. Luật Paskinson quy định Ủy ban dân sự chịu trách nhiệm chủ quản việc thi cử, tuyển dụng, sát hạch, đãi ngộ, thưởng phạt. Nhấn mạnh nguyên tắc thi cử công khai và tuyển dụng những người giỏi. Nguyên tắc của Luật Paskinson được thực hiện cho đến nay, nhưng cũng vẫn dành cho Tổng thống những vị trí để bổ nhiệm mới. Ví dụ, Tổng thống Bush khi đắc cử đã chọn người để thay thế 6.000 chỗ làm việc trong Nhà Trắng.

c. Pháp

Pháp là nước áp dụng chế độ công chức tương đối muộn. Tháng 10 năm 1946, tham khảo kinh nghiệm của nước Anh, Pháp đã ban bố Luật Công chức thống nhất.

Nói tóm lại, quá trình phát triển thi tuyển công chức ở một số quốc gia trên thế giới đã chuyển dịch từ chế độ công lao sang chế độ chia phần và tiến đến thi tuyển công chức ngày càng mở rộng, phương pháp ngày càng khoa học, càng tiên tiến như thi vấn đáp, thi viết, thi thao tác. Nội dung thi tuyển từ chỗ coi trọng kiến thức chung, phổ thông đến chỗ coi trọng kiến thức chuyên môn căn cứ vào yêu cầu của mỗi chức vụ công chức. Gần đây, phát triển công chức trung cấp và sơ cấp thì các quốc gia càng coi trọng việc nắm tri thức và kỹ năng chuyên ngành; đối với công chức cao cấp thì yêu cầu trình độ uyên bác, tầm nhìn rộng. Nguyên tắc tuyển dụng ngày càng bình đẳng.

4.5.2. Thi tuyển công chức ở Việt Nam

Nước ta đã áp dụng chế độ thi tuyển công chức từ năm 1950 theo Sắc lệnh 76/SL ngày 23 /05/1950 và kỳ thi tuyển công chức đầu tiên năm 1951.

Bị gián đoạn đến năm 1998 sau khi ban hành pháp lệnh cán bộ công chức và chính phủ ban hành Nghị định số 95/CP quy định chế độ thi tuyển công chức.

Hình thức thi tuyển: thi viết và thi vấn đáp đã trở thành điều kiện bắt buộc đối với người mới vào làm việc trong các cơ quan quản lý hành chính nhà nước nói riêng.

"Trả lời chất vấn của đại biểu Nguyễn Ngọc Minh (đoàn Ninh Thuận) cho rằng công tác thi tuyển công chức trên thực tế bộc lộ nhiều khiếm khuyết, tính pháp lý không cao khi có nơi thi tuyển, có nơi lại chỉ xét tuyển.

Bộ trưởng Trần Văn Tuấn cho biết, việc thi tuyển đã được quy định rõ là có chế độ xét tuyển và chế độ thi tuyển. Bộ trưởng đưa ví dụ như ở vùng sâu, vùng xa mà các đồng chí tình nguyện làm công tác 3 năm trở lên thì tiến hành được xét tuyển. Còn có những trường hợp mà đối với viên chức thì những người có trình độ thạc sỹ, tiến sỹ hoặc bây giờ một số địa phương chọn cả những đồng chí tốt nghiệp đại học vào loại giỏi thì cũng xét tuyển không. Bộ trưởng cho biết, việc xét tuyển cũng như thi tuyển thì việc chấm, việc thực hiện theo qui trình. Tuy nhiên, Bộ trưởng thừa nhận vẫn còn có những bước mà các đồng chí cán bộ, công chức của chúng ta được tuyển hoặc không được vào cũng chưa hài lòng.

Xung quanh vấn đề thi tuyển, Bộ trưởng Bộ Nội vụ cho biết, từ 1/1/2010 chúng ta sẽ thay đổi hình thức thi theo hướng cạnh tranh. Bộ trưởng giải thích thêm, người tham gia xét tuyển cán bộ công chức không thi bằng hình thức đạt tiêu chuẩn thì vào mà ở cùng một ví trí làm việc có thể có nhiều người đăng ký và tiến hành chọn trong số những người đó, những người nào đạt tiêu chuẩn cao hơn thì nhận".

Chiều nay, trả lời chất vấn của đại biểu về việc thi tuyển công chức, Bộ trưởng Bộ Nội vụ Trần Văn Tuấn cho biết, từ 1/1/2010 chúng ta sẽ thay đổi hình thức thi theo hướng cạnh tranh. Tức là cùng một ví trí làm việc có thể có nhiều người đăng ký và tiến hành chọn ra người nào đạt tiêu chuẩn cao nhất."[23]

[23] http://www.vnmedia.vn/newsdetail

Mặc dù có nhiều cố gắng nhưng hoạt động tuyển dụng nhân lực trong các tổ chức công ở nước ta cũng còn những hạn chế như phải tuân thủ quá nhiều chính sách, nghị định, quyết định, thông tư; có nhiều cấp, đơn vị cùng tham gia quản lý tuyển dụng; chế độ ưu tiên tuyển dụng hạn chế nhất định chất lượng nguồn nhân lực; nội dung thi tuyển chưa thật sự gắn với yêu cầu công việc; việc có nhiều bằng cấp không đồng nghĩa với khả năng đóng góp thực sự cho công việc của cán bộ công chức; tình trạng tuyển dụng chưa đúng đối tượng; các cơ quan đơn vị cơ sở chưa có thực quyền trong tuyển dụng cán bộ công chức... Đó là những hạn chế cần được khắc phục để nâng cao chất lượng nguồn nhân lực trong các tổ chức công.

"Đáng lưu ý, biên chế công chức từ nay phải xác định trên cơ sở quy định vị trí công tác (mỗi vị trí sẽ phải có bản mô tả công việc) và cơ cấu công chức. Việc tuyển dụng theo hướng gắn thẩm quyền tuyển dụng với sử dụng. Việc nâng ngạch công chức theo nguyên tắc cạnh tranh, công khai, minh bạch, khách quan - sẽ không hạn chế điều kiện đăng ký dự thi ở thâm niên giữ ngạch và hệ số lương như hiện nay nhưng phải gắn với nhu cầu thực tế".[24]

[24] http://www.vnmedia.vn/newsdetail

CÁC TỪ KHOÁ

Tuyển mộ

Tuyển chọn

Tuyển dụng

Tập sự

CÂU HỎI ÔN TẬP

1. Phân biệt các khái niệm: tuyển mộ, tuyển chọn, tuyển dụng nhân lực. Giải thích ý nghĩa và các yêu cầu của tuyển dụng nhân lực.
2. Giải thích các nguồn nhân lực và phương pháp tuyển mộ nhân lực của tổ chức công.
3. Giải thích các bước của quá trình tuyển chọn nhân lực của tổ chức công.
4. Tại sao nói phỏng vấn tuyển chọn là phương pháp phổ biến được sử dụng để tuyển chọn nhân lực của tổ chức công.
5. Đánh giá hiệu quả tuyển dụng nhân lực của tổ chức công: tác dụng; các chỉ tiêu đánh giá; phương pháp; đánh giá.
6. Trình bày khái quát tuyển dụng nhân lực của tổ chức công hiện nay ở Việt Nam.

BÀI TẬP TÌNH HUỐNG

Bài tập tình huống 4.1

Tuyển chọn Giám Đốc Bệnh viện

Bệnh viện Đa khoa tỉnh Z là một bệnh viện lớn của tỉnh. Ông Hùng hiện đang là Giám đốc bệnh viện và được tập thể y, bác sĩ tại đây đánh giá thông minh, thật thà và có kinh nghiệm quản lý rất tốt. Bốn tháng trước đây ông Hùng được thông báo sẽ nghỉ hưu vào tháng 12 khi ông Hùng tròn 60 tuổi. Từ đó, Hội đồng Quản trị tích cực xem xét, lựa chọn và đề bạt Giám đốc mới thay ông Hùng khi ông nghỉ hưu.

Là một Giám đốc bệnh viên đa khoa, ông Hùng đã lãnh đạo bệnh viện phát triển nhanh chóng tới quy mô 550 giường bệnh. Từ khi bắt đầu nhận nhiệm vụ 10 năm trước đây, ông Hùng đã lần lượt thay thế tất cả các lãnh đạo của các khoa, phòng. Ông cũng cố gắng tăng lương cho các bác sĩ, y sỹ, nhân viên phục vụ và các cán bộ quản lý của bệnh viện ngang mức trung bình của các bệnh viện khác trong nước. Ông cũng tranh thủ các nguồn vốn tới 45.000 triệu đồng để đáp ứng được các mục tiêu nâng cấp bệnh viện như mua trang thiết bị mới và nâng cao danh tiếng của mình ở trong tỉnh. Theo một nghiên cứu cách đây mấy tháng, bệnh viện đa khoa được nhân dân và các cơ quan có thẩm quyền xếp hạng 1 về chăm sóc sức khoẻ và được các bác sĩ, y tá trong tỉnh xếp hạng 2 về bầu không khí tổ chức và chất lượng cuộc sống của cán bộ, công nhân viên.

Đầu tháng này, Hội đồng Quản trị đã tuyển mộ và giới thiệu danh sách 4 ứng cử viên đứng đầu để tiến cử cho chức danh giám đốc bệnh viện đa khoa thay ông Hùng. Mỗi ứng cử viên đều đã được Hội đồng Quản trị phỏng vấn. Một nhà tâm lý học có kinh nghiệm trong tuyển chọn nhân viên đó được mời trắc nghiệm 4 ứng cử viên. Các đặc trưng cá nhân, năng lực và tóm tắt hồ sơ của mỗi ứng cử viên như sau:

Ông Nguyễn văn Hà:

Tuổi 52

Học vấn: Tốt nghiệp Đại học Y Khoa; chuyên ngành sinh hoá

Thạc sỹ: Sức khoẻ cộng đồng

Nghề nghiệp hiện tại: Giám đốc Sở Y tế Thành phố Nam Định.

Thông minh: chỉ số IQ cao

Trung thành: cao

Khả năng diễn thuyết: cao

Cách nhìn nhận: trung bình

Tự tin: khá cao

Tính sáng tạo: cao

Tính kiên định: cao

Tính tập thể: trung bình

Tính thích ứng: thấp

Quan điểm của ông về vị trí này: "Ngành chăm sóc sức khoẻ hiện nay là một ngành rất cạnh tranh. Hai thách thức lớn nhất là để tạo ra khả năng chăm sóc sức khoẻ tốt nhất và tại mức chi phí thấp nhất. Người quản lý chăm sóc sức khoẻ có hiệu quả phải là người đi đầu trong mọi việc, mọi lúc và mọi nơi. Tôi là một người đàn ông rất cẩn thận và tôi nhận thấy tôi thích hợp với công việc trong bệnh viện."

Bà Phạm Thúy Lan:

Tuổi 37

Học vấn: Tốt nghiệp Đại học Y Khoa Hà Nội, chuyên khoa: nha khoa.

Thạc sỹ: Quản trị hành chính.

Nghề nghiệp hiện tại: Giám đốc Nhà Hộ sinh, BV tỉnh (360 giường).

Thông minh: Chỉ số thông minh (IQ) khá cao

Trung thành: khá cao

Khả năng diễn thuyết: trung bình

Cách nhìn nhận: cao

Tự tin: cao

Tính sáng tạo: cao

Tính kiên định: khá cao

Tính tập thể: khá cao

Tính thích ứng: cao

Quan điểm của bà về vị trí này: "Chăm sóc sức khoẻ cũng giống như chăm sóc người bệnh. Chăm sóc nhân dân, cư xử đúng với họ và động viên họ làm cho họ tin tưởng vào bạn. Cứ làm như vậy mọi việc tự nó sẽ đâu vào đấy".

Ông Nguyễn Hữu Vân:

Tuổi 49

Học vấn: Tốt nghiệp Đại học Bưu chính Viễn thông, chuyên ngành kế toán.

Thạc Sỹ: Tài chính.

Nghề nghiệp hiện tại: Phó Chủ tịch Hội Chữ thập đỏ.

Thông minh: Chỉ số thông minh (IQ) khá cao

Trung thành: khá cao	Khả năng diễn thuyết: trung bình
Cách nhìn nhận: Trung bình	Tự tin: cao
Tính sáng tạo: cao	Tính kiên định: cao
Tính tập thể: cao	Tính thích ứng: Khá cao

Quan điểm của ông về vị trí này*:* "Quản lý chăm sóc sức khỏe yêu cầu một phương pháp làm việc tập thể. Giám đốc bệnh viện đa khoa phải đặt ra các mục tiêu giao quyền cho người cấp dưới trong khuôn khổ cho phép. Vấn đề là ở chỗ chỉ cho người dưới quyền cách thức làm việc và để họ tự quyết định làm như thế nào để đạt được mục tiêu".

Bà hoàng Bích Việt:

Tuổi 45;

Học vấn: Tốt nghiệp Đại học Kinh tế Quốc dân; chuyên ngành tài chính công.

Thạc sỹ: Quản trị Kinh doanh

Nghề nghiệp hiện tại: Trợ lý giám đốc, bệnh viện Đa khoa Hải Dương (215 giường)

Thông minh: Chỉ số thông minh (IQ) khá cao

Tính trung thành: cao

Khả năng diễn thuyết: cao

Cách nhìn: trung bình

Tính tự tin: cao

Tính sáng tạo: trung bình

Tính kiên định: trung bình

Tính tập thể: cao

Khả năng thích ứng: khó

Quan điểm của bà về vị trí này: "Nghề chăm sóc sức khoẻ thực sự không cần thiết định hướng. Người quản lý có hiệu quả cần có cách riêng của họ, dành thời gian cho các mối quan hệ và tìm cách tăng vốn. Đó là mấu chốt để quản lý có hiệu quả trong một bệnh viện".

Câu hỏi:

Là một thành viên của hội đồng tuyển chọn, anh/chị sẽ chọn ai trong danh sách các ứng cử viên trên là giám đốc bệnh viện đa khoa trong thời gian tới. Giải thích lý do chọn và thuyết minh cho quyết định của anh/chị.

Bài tập 4.2

Rèn luyện kỹ năng viết thông báo tuyển dụng và từ chối tuyển dụng

THÔNG BÁO TUYỂN DỤNG

Kính gửi Ông (Bà):

Xin gửi lời chào tới Ông (Bà),

Trước tiên xin cảm ơn Ông (Bà) đã tới dự tuyển tại đơn vị chúng tôi.

Chúng tôi rất vinh hạnh được thông báo với Ông (Bà) rằng, qua một số vòng thi sát hạch, công ty chúng tôi quyết định chính thức tuyển dụng Ông (Bà) vào làm nhân viên của đơn vị. Sau khi nhận được thông báo này, đề nghị Ông (Bà) có mặt tại đơn vị trong khoảng thời gian quy định.

Thời gian: từ ngày...đến ngày...tháng...năm 2010

Địa điểm: Bộ phận Quản lý Nguồn nhân lực của tổ chức xxx

BỘ PHẬN QUẢN LÝ NGUỒN NHÂN LỰC

TỔ CHỨC XXX

Ngày...tháng...năm 2010

THÔNG BÁO TỪ CHỐI TUYỂN DỤNG

Xin cảm ơn Ông (Bà) đã bớt chút thời gian tới dự thi tại tổ chức của chúng tôi. Học vấn và phẩm chất tư cách của Ông (Bà) để lại cho chúng tôi ấn tượng rất sâu sắc.

Do số lượng được tuyển dụng có hạn, rất tiếc lần này tổ chức chúng tôi chưa thể nhờ vào tài năng của Ông (Bà), nhưng chúng tôi sẽ lưu giữ hồ sơ của Ông (Bà) trong kho dữ liệu thông tin nhân tài để dự trữ trong tương lai.

Cuối cùng xin kính chúc Ông (Bà) mọi điều tốt lành.

Xin kính chào!

BỘ PHẬN QUẢN LÝ NGUỒN NHÂN LỰC

TỔ CHỨC XXX

Ngày...tháng...năm 2010

PHỤ LỤC CHƯƠNG 4

Phụ lục 4.1

Những lỗi thường gặp trong tuyển dụng nhân sự

Nguồn: Vietnam.net ngày 12/05/08

Tuyển dụng nhân sự là một việc rất quan trọng góp phần vào sự thành bại của doanh nghiệp. Tuy nhiên, một số doanh nghiệp chưa thật sự nhận biết được tầm quan trọng của công việc tuyển dụng và thường mắc những lỗi rất đáng tiếc.

Sau đây là những lỗi thường thấy trong khi tuyển dụng.

Không nghiên cứu hồ sơ ứng viên cẩn thận: Khi xem xét hồ sơ các ứng viên, không nên cho rằng tất cả những gì họ liệt kê đều là sự thật. Để tuyển được một nhân viên tốt, hãy kiểm tra sự trung thực của họ trước khi gọi phỏng vấn bằng cách điện thoại cho ít nhất một hoặc hai người từng quản lý ứng viên (những người này đã được ứng viên giới thiệu theo yêu cầu của nhà tuyển dụng) để được nghe đánh giá sơ bộ về năng lực chuyên môn, sự chuyên cần, tính cách nổi trội... Tất cả những thông tin này sẽ giúp bạn đánh giá ứng viên một cách dễ dàng, nhanh chóng hơn.

Quá xem trọng bằng cấp: Nhiều doanh nghiệp quen đánh giá ứng viên bằng cách đếm số lượng bằng cấp mà họ đính kèm theo trong hồ sơ. Những ứng viên có "bề dày" bằng cấp thường là những ứng viên thiếu kinh nghiệm vì họ dành phần lớn thời gian cho việc học hành hơn là va chạm với thực tế.

Các nhà tuyển dụng chuyên nghiệp thường nhìn vào thành tích cá nhân, những lợi ích mà ứng viên mang về cho công ty trước đây để đánh giá, cân nhắc hơn là bỏ thời gian xem họ đạt bao nhiêu chứng chỉ. Tuy nhiên, với

một số lĩnh vực đòi hỏi chuyên môn cao thì bằng cấp có vai trò rất quan trọng, chứng tỏ ứng viên đủ trình độ để đảm nhiệm yêu cầu công việc.

Tuyển dụng kiểu "lấp chỗ trống": Một nhân viên bất ngờ nghỉ việc cũng giống như sự thiếu hụt một mắt xích trong dây chuyền, ảnh hưởng đến năng suất hoạt động của doanh nghiệp. Nhưng không nên vì thế mà nhà quản lý hấp tấp tìm ngay một nhân viên mới thế chỗ. Những nhân viên được tuyển gấp có thể chưa hội đủ kỹ năng mà doanh nghiệp đang thật sự rất cần. Hãy dành thời gian tìm càng nhiều các ứng viên phù hợp với công việc càng tốt và chủ động lựa chọn một ứng viên giỏi nhất cho vị trí vừa bị bỏ trống.

Hứa suông: Thật sai lầm nếu doanh nghiệp hứa hẹn quá nhiều với ứng viên lúc tuyển dụng mà sau này không thực hiện được. Điều đó không chỉ gây ra thái độ bất mãn ở cấp dưới mà còn ảnh hưởng đến uy tín của chủ doanh nghiệp. Đặc biệt, những tin xấu về thực tế ấy sẽ lan đi rất nhanh, theo cấp số nhân. Vì vậy, hãy thận trọng khi đưa ra lời hứa, trả lời dứt khoát những gì bạn có thể và không thể đáp ứng đối với yêu cầu của ứng viên.

Thiếu kỹ năng phỏng vấn: Việc đặt ra những câu hỏi và ra quyết định tuyển chọn một ứng viên thích hợp là kỹ năng không phải nhà tuyển dụng nào cũng thực hiện được. Để ứng viên bộc lộ tính cách, khả năng, sự hiểu biết của mình thông qua việc trả lời câu hỏi, nhà tuyển dụng phải khéo léo sao cho cuộc phỏng vấn là cuộc đối thoại hai chiều, qua đó tìm hiểu và đánh giá được năng lực thật sự của ứng viên.

Không cho ứng viên đề xuất: Đừng áp đặt những qui định sẵn có của công ty lên các ứng viên mà hãy để họ tự do đưa ra những đề xuất quan trọng về lương khởi điểm, thưởng, ngày bắt đầu làm việc, ngày nghỉ phép, làm ngoài giờ... Việc làm này vừa thể hiện sự tôn trọng họ, vừa giúp nhà tuyển dụng nắm được ứng viên nào có những mong muốn phù hợp với doanh nghiệp mình.

Tuyển người quen biết: Để tiết kiệm thời gian và chi phí, nhà quản lý thường sử dụng những mối quan hệ riêng hoặc tuyển dụng thông qua mối quan hệ của các nhân viên hiện tại. Đấy là sai lầm phổ biến nhất. Hãy nhớ

rằng nhiệm vụ của nhà tuyển dụng là tìm những ứng viên thích hợp nhất với công việc.

Tuyển nhân viên không phù hợp: Nếu công việc cần tinh thần đồng đội thì không thể tuyển ứng viên có khả năng làm việc độc lập, tính tự chủ cao. Thiết lập ra những yêu cầu riêng ứng với từng công việc sẽ giúp doanh nghiệp dễ dàng chọn ra ứng viên sáng giá. Ví dụ cần tuyển một nhân viên PR thì ứng viên không thể là một người khép kín, rụt rè, còn tuyển nhân viên bán hàng thì cần người lanh lợi, hoạt bát.

Không chuẩn bị đầy đủ thông tin: Việc cung cấp thông tin không đầy đủ về công ty cũng như trách nhiệm công việc trong tương lai cho các ứng viên sẽ làm cho họ lúng túng, không tự tin trước đòi hỏi của công việc. Hơn nữa, sự thiếu chuyên nghiệp trong phỏng vấn sẽ làm cho các ứng viên giỏi thất vọng và rút lui vì không được thể hiện mình.

CHƯƠNG 5
ĐÀO TẠO NGUỒN NHÂN LỰC TRONG TỔ CHỨC CÔNG

Mục tiêu của chương

- Cung cấp cho người học những khái niệm cơ bản và hiểu được vai trò của đào tạo nguồn nhân lực trong tổ chức công.
- Nắm được nội dung, ưu điểm và hạn chế của các phương pháp đào tạo nguồn nhân lực và thực tiễn áp dụng các phương pháp này trong các tổ chức công hiện nay ở Việt Nam.
- Hiểu được các căn cứ và phương pháp xác định nhu cầu đào tạo, trình tự xây dựng chương trình đào tạo và cách thức tổ chức thực hiện chương trình đào tạo nguồn nhân lực nhằm nâng cao hiệu quả quản lý nguồn nhân lực trong các tổ chức công.
- Hiểu và phân tích các giai đoạn của đường chức nghiệp góp phần tăng cường quản lý nghề nghiệp và định hướng, kế hoạch hoá con đường chức nghiệp cho bản thân và cho người lao động trong các tổ chức công.

Tóm tắt chương

Chương này nhằm giới thiệu cho người học các khái niệm và sự cần thiết phải đào tạo nguồn nhân lực trong các tổ chức công, bằng các phương pháp gì? Khả năng áp dụng các phương pháp đó trong các tổ chức công ở Việt nam hiện nay. Tiếp đến người học sẽ được trang bị các kiến thức và kỹ năng cần thiết xác định nhu cầu đào tạo, chuẩn bị, xây dựng và thực hiện chương trình đào tạo nguồn nhân lực của tổ

chức công một cách hiệu quả. Phân tích các giai đoạn của đường chức nghiệp, tăng cường định hướng và kế hoạch hoá con đường chức nghiệp cho người lao động trong tổ chức công nhằm nâng cao sự hài lòng của cá nhân và tăng cường hiệu quả quản lý nguồn nhân lực của tổ chức công.

5.1. Sự cần thiết đào tạo nguồn nhân lực của tổ chức công

5.1.1. Khái niệm

Đào tạo là các hoạt động học tập để nâng cao trình độ, kỹ năng của người lao động để thực hiện có hiệu quả hơn chức năng và nhiệm vụ của mình.

Phát triển là các hoạt động học tập vượt ra khỏi phạm vi công việc trước mắt của người lao động, nhằm mở cho họ những công việc mới dựa trên cơ sở những định hướng phát triển tương lai của tổ chức.

Nếu đào tạo chỉ trọng tâm chú ý đến cá nhân người lao động thì phát triển gắn hoạt động học tập của cá nhân với tầm nhìn, viễn cảnh và sự phát triển của tổ chức trong tương lai. Do đó, phát triển có phạm vi rộng hơn và thời gian cũng dài hơi hơn.

5.1.2. Sự cần thiết đào tạo nguồn nhân lực

Trong thời đại khoa học và công nghệ phát triển như vũ bão hiện nay, để phát triển kinh tế của đất nước và tạo điều kiện cho các tổ chức vượt qua được các thách thức, tận dụng cơ hội, thắng thế trong cạnh tranh thì nhu cầu về nguồn nhân lực chất lượng cao càng được đặt ra rất cấp bách. Do đó, đào tạo là một hoạt động của quản lý nguồn nhân lực giữ một vai trò chiến lược quan trọng. Điều này càng hoàn toàn đúng trong lĩnh vực công nơi mà năng lực của nguồn nhân lực (công chức, viên chức) có ảnh hưởng quyết định đến chất lượng các dịch vụ cung cấp cho người dân. Hơn thế nữa, công nghệ mới đã và đang xâm nhập mạnh mẽ vào môi trường của các tổ chức, các nhu

cầu đào tạo đặc biệt lại càng trở nên cấp thiết, nhất là trong trường hợp của các tổ chức công, nơi mà công nghệ được coi như phương tiện xuất sắc để tiến hành thiết lập lại các quá trình thực hiện công việc, phương thức phục vụ khách hàng. Đào tạo nguồn nhân lực là một hoạt động quan trọng mang tính chiến lược của quản lý nguồn nhân lực trong tổ chức công.

Trước hết, hoạt động đào tạo trong tổ chức công được ưu tiên hướng tới việc giúp cho công chức, viên chức, người lao động thích nghi với môi trường nghề nghiệp, nâng cao khả năng hoàn thành các nhiệm vụ với hiệu quả cao nhất. Nâng cao khả năng, thái độ và hiểu biết hiện có ở một nhân viên. Như vậy, cần có kế hoạch thực hiện và triển khai tổng thể các hoạt động, cung cấp các phương tiện để thúc đẩy nhân viên phát triển năng lực của mình. Vì vậy, hoạt động đào tạo nguồn nhân lực trước tiên là đáp ứng nhu cầu học tập, phát triển của người lao động.

Hai là, đào tạo nguồn nhân lực đáp ứng nhu cầu tồn tại và phát triển của tổ chức công.

Ba là, đào tạo đòi hỏi cần phải mất chi phí về tài chính, nhiều khi cũng không hề dễ dàng đối với các tổ chức. Nhưng để thành công trong quản lý nguồn nhân lực thì thay đổi nhận thức là bước đột phá đối với các lãnh đạo cấp cao và quản lý các cấp trong tổ chức công. Nhận thức đào tạo không chỉ là chi phí đơn thuần mà là một sự đầu tư có lợi nhất trong dài hạn và cần được chi tiêu, quản lý một cách hợp lý: đúng người, đúng việc, đúng thời điểm cần đầu tư. Điều đó có nghĩa là, cần phải biết điều gì được tìm kiếm trong việc đầu tư này (đâu là các lợi ích được dự trù?), dạng đầu tư nào cần được ưu tiên (người ta phải đầu tư vào dạng đào tạo nào?), cũng như là những kỳ vọng của việc đầu tư này (các lợi ích thu được có giá trị như các khoản đầu tư hay không?). Điều đó có nghĩa là các khoản dành cho đào tạo phải được hạch toán và quản lý một cách hiệu quả.

Khi nào cần đào tạo nguồn nhân lực

- Sau chu kỳ đánh giá kết quả làm việc của nhân viên: những nhân viên có triển vọng thăng tiến (hoàn thành công việc xuất sắc); những nhân viên hoàn thành công việc ở mức độ kém, trung bình...
- Sự thay đổi của môi trường thực hiện công việc, thay đổi thiết bị, công nghệ, quy trình thực hiện công việc, nâng cao chất lượng các dịch vụ công cung cấp cho nhân dân...
- Có sự thay đổi cơ cấu tổ chức
- Sau đợt tuyển dụng nhân viên mới
- ...

5.2. Các phương pháp đào tạo nguồn nhân lực

Có nhiều phương pháp đào tạo nguồn nhân lực. Mỗi phương pháp có ưu điểm, nhược điểm và có những đòi hỏi nhất định phù hợp với điều kiện của mỗi tổ chức công. Tùy theo cách thức tổ chức, địa điểm đào tạo, đối tượng học viên, định hướng nội dung đào tạo... các phương pháp đào tạo được phân nhóm khác nhau. Do đó, tổ chức công cần căn cứ vào điều kiện cụ thể, đặc trưng công việc, trình độ phát triển khoa học và công nghệ để lựa chọn phương pháp đào tạo thích hợp có hiệu quả nhất. Trong giáo trình này căn cứ vào phương thức đào tạo để phân loại các phương pháp đào tạo nguồn nhân lực trong tổ chức công thành hai nhóm đào tạo chính quy và đào tạo không chính quy.

5.2.1. Các phương pháp đào tạo chính quy

Đào tạo nguồn nhân lực trong tổ chức công theo phương thức chính quy: theo phương thức này người học sẽ học tập trung ở các trường dạy nghề, trung học chuyên nghiệp, cao đẳng, đại học, các viện, học viện do các bộ, ngành, trung ương ở trong nước hoặc ở các trường đại học nước ngoài. Chương trình học được thiết kế sẵn theo khung

chương trình với lượng thời gian tương ứng.

Ưu điểm cơ bản của đào tạo chính quy là người học sẽ được trang bị tương đối đầy đủ cả kiến thức lý thuyết lẫn thực hành.

Hạn chế cơ bản của phương thức đào tạo này là thời gian đào tạo dài, kinh phí đào tạo lớn.

5.2.2. Các phương pháp đào tạo không chính quy

Khác với đào tạo chính quy, đào tạo nguồn nhân lực trong các tổ chức công theo phương thức không chính quy không đòi hỏi thời gian học tập dài, chi phí đào tạo thấp, người tham gia học tập vẫn có thể theo học và duy trì công việc bình thường.

5.2.2.1. Luân chuyển và thuyên chuyển công việc

Luân chuyển và thuyên chuyển công việc là phương pháp chuyển người nhân viên hoặc quản lý từ công việc này sang công việc khác để nhằm cung cấp cho họ những kinh nghiệm làm việc ở nhiều lĩnh vực khác nhau trong tổ chức. Những kinh nghiệm và kiến thức thu được qua quá trình đó sẽ giúp cho họ có khả năng thực hiện được những công việc cao hơn trong tương lai. Có thể luân chuyển và thuyên chuyển công việc theo các cách sau:

- Chuyển đối tượng đào tạo đến nhận cương vị quản lý ở một bộ phận khác trong tổ chức nhưng vẫn với chức năng và quyền hạn như cũ.
- Người quản lý được cử đến nhận cương vị công tác mới ngoài lĩnh vực chuyên môn của họ.
- Người quản lý được bố trí luân chuyển công việc trong phạm vi nội bộ một nghề chuyên môn.
- Hoặc có thể thay đổi không gian làm việc và cấp quản lý như từ trung ương chuyển đến tổ chức công ở cấp địa phương, hoặc từ cấp tỉnh xuống cấp huyện nhằm tăng cường kiến thức thực tế

cho cán bộ.

5.2.2.2. Các bài giảng, các hội nghị hoặc các hội thảo

Tổ chức các hội nghị hoặc hội thảo trong hoặc ngoài các tổ chức công, các bộ ở trong nước hoặc ở nước ngoài. Người học sẽ tham gia thảo luận và chia sẻ các kỹ năng, kinh nghiệm cần thiết. Những kinh nghiệm và kiến thức thu được qua quá trình đó sẽ giúp cho họ có khả năng thực hiện được những công việc cao hơn trong t-ương lai.

5.2.2.3. Đào tạo theo kiểu chương trình hoá, với sự trợ giúp của máy tính

Đây là phương pháp đào tạo kỹ năng hiện đại ngày nay mà nhiều tổ chức trên thế giới đang sử dụng rộng rãi. Trong phương pháp này, các chương trình đào tạo được viết sẵn trên đĩa mềm của máy tính, người học chỉ việc thực hiện theo các hướng dẫn của máy tính. Phương pháp này có thể sử dụng để đào tạo rất nhiều kỹ năng mà không cần có người dạy.

5.2.2.4. Các phương pháp khác

Ngoài các phương pháp đã nêu, các phương pháp đào tạo khác cũng có thể được sử dụng trong đào tạo nguồn nhân lực của các tổ chức công như mô hình hoá hành vi, trò chơi quản lý, thảo luận các bài tập tình huống, đóng vai và diễn kịch, đào tạo kỹ năng xử lý công văn, giấy tờ.

Đào tạo từ xa là phương thức đào tạo mà giữa người dạy và người học chỉ gặp nhau tại một địa điểm và cùng thời gian rất ngắn để hướng dẫn cách học và cung cấp tài liệu. Các phương tiện nghe nhìn như băng hình, băng tiếng, đĩa CD và VCD, Internet, cũng như giáo trình, tài liệu hướng dẫn giảng dạy trong phương pháp này có vai trò cực kỳ quan trọng giúp người học có thể chủ động học tập, nghiên cứu để lĩnh hội các kiến thức và kỹ năng thuộc chuyên môn nhất định. Cùng với sự phát triển của khoa học công nghệ thông tin các phương tiện trung gian ngày càng đa dạng.

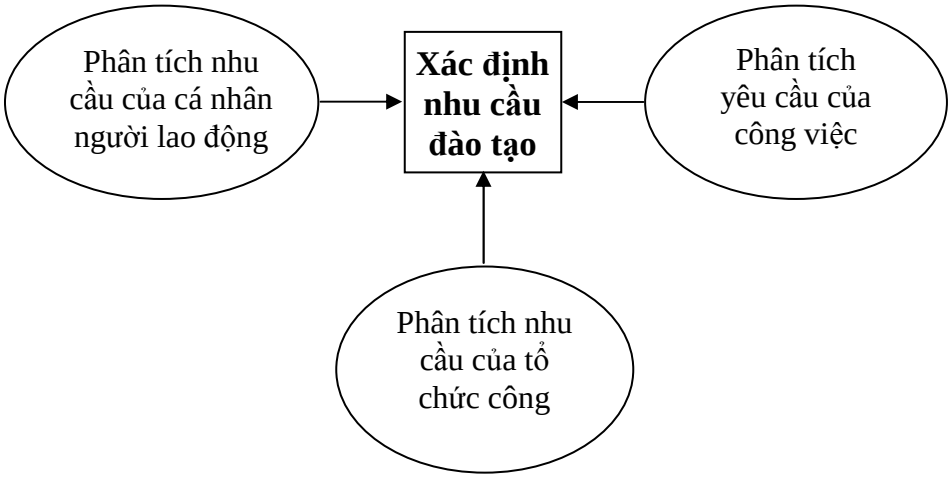
Phương thức đào tạo này có ưu điểm nổi bật là người học có thể chủ động bố trí thời gian học tập cho phù hợp với kế hoạch của cá nhân; người học ở các địa điểm xa trung tâm đào tạo vẫn có thể tham gia được những khoá học, chương trình đào tạo có chất lượng cao. Tuy nhiên, hình thức đào tạo này đòi hỏi các cơ sở đào tạo phải có tính chuyên môn hóa cao, chuẩn bị bài giảng và chương trình đào tạo phải có sự đầu tư lớn.

5.3. Nội dung công tác quản lý đào tạo nguồn nhân lực trong tổ chức công

5.3.1. Xác định nhu cầu đào tạo

Căn cứ xác định nhu cầu đào tạo

Khi xác định nhu cầu đào tạo nguồn nhân lực trong tổ chức công cần phải xem xét toàn diện các yêu cầu của công việc, nhu cầu của cá nhân người lao động và nhu cầu của tổ chức trong đào tạo nguồn nhân lực (Xem sơ đồ sau).



Sơ đồ 5.1: Xác định nhu cầu đào tạo

Phân tích nhu cầu của tổ chức công cho thấy nhu cầu đào tạo xuất hiện khi: có sự thay đổi về chính sách và chiến lược quản lý trong tổ chức công; chậm trễ trong nghiên cứu và phát triển kỹ thuật; có sự thay đổi

về môi trường làm việc, thay đổi về thị trường;....

Phân tích nhu cầu của cá nhân người lao động thông qua:

- Năng lực cá nhân: kiến thức, kỹ năng, thái độ, hành vi;
- Kết quả thực hiện công việc;
- Động cơ lao động.

Phân tích năng lực cá nhân

Nhu cầu đào tạo từ bản thân của nhân viên xuất hiện khi:

Khi nhận công việc mới với trách nhiệm cao hơn; hoặc khi được đề bạt công việc đòi hỏi khả năng cao hơn; khi đã hoàn thành tốt toàn bộ công việc đang đảm nhận; khi cảm thấy mình sẽ được phân công công việc đòi hỏi khả năng cao hơn trong tương lai...

Để phân tích nhu cầu đào tạo của cá nhân người lao động, ta cần phân tích kết quả thực hiện công việc của họ dựa vào kết quả đánh giá của chu kỳ trước theo các tiêu chí:

- Khối lượng công việc hoàn thành
- Chất lượng công việc hoàn thành
- Tinh thần hợp tác trong công việc
- Kỷ luật lao động

Phân tích yêu cầu của công việc

- Xem xét bản mô tả công việc
- Xem lại bản yêu cầu chuyên môn đối với người thực hiện công việc
- Xác định khung năng lực của công việc: kiến thức, kỹ năng, hành vi cần thiết cho nhân viên thực hiện tốt công việc.
- So sánh: kiến thức, kỹ năng, khả năng hiện có của người đảm nhận công việc với khung năng lực của công việc.

Phương pháp xác định nhu cầu đào tạo nguồn nhân lực cho tổ chức công gồm các phương pháp: bảng hỏi; phân tích công việc; đánh giá kết quả thực hiện công viêc; đánh giá năng lực; phân tích các vấn đề của nhóm làm việc; phân tích các báo cáo thường kỳ của tổ chức công.

Quy trình xác định nhu cầu đào tạo cuả tổ chức công thường được áp dụng theo các bước sau:

• Các đơn vị/phòng ban sử dụng các phương pháp thu thập, khảo sát để xác định nhu cầu đào tạo của đơn vị mình;

• Bộ phận chuyên trách nguồn nhân lực tổng hợp nhu cầu đào tạo của tổ chức công;

• Cân đối ngân sách cho đào tạo, thời gian cho đào tạo với thứ tự ưu tiên của các nhu cầu đào tạo.

5.3.2. Chuẩn bị đào tạo

Các câu hỏi chiến lược cần được trả lời đối với người quản lý trong giai đoạn chuẩn bị đào tạo là: tại sao tổ chức công lại phải đầu tư cho đào tạo nguồn nhân lực? loại chương trình đào tạo nào cần được tiến hành để tổ chức hoạt động có hiệu quả hơn? nên đào tạo phát triển kỹ năng cho nhân viên hay cán bộ quản lý các cấp?

5.3.3. Xây dựng chương trình đào tạo và tổ chức thực hiện chương trình đào tạo

a. Xác định mục tiêu đào tạo

Mục tiêu đào tạo là xác định kết quả cần đạt được của chương trình đào tạo. Chẳng hạn các kỹ năng cụ thể cần được đào tạo và trình độ kỹ năng có được sau đào tạo; số lượng và cơ cấu học viên; thời gian đào tạo.

b. Lựa chọn người học

Lựa chọn người học hay cũng gọi là lựa chọn người cụ thể để đào tạo, dựa trên nghiên cứu, xác định nhu cầu và động cơ đào tạo của

người lao động, tác dụng của đào tạo đối với người lao động và khả năng nghề nghiệp của từng người. Câu trả lời đương nhiên là các cá nhân trong tổ chức công. Trên thực tế, các tổ chức thường có xu hướng chọn những cá nhân đã từng được đào tạo tốt trước đó để đào tạo thêm và kết quả là khoảng cách giữa họ và những người không được đào tạo ngày càng xa. Điều này cũng không có lợi cho tổ chức vì trình độ lao động không đồng đều. Do đó các tổ chức cần phải cân nhắc, lựa chọn các đối tượng đào tạo phù hợp với mục đích của tổ chức và khả năng học tập của các đối tượng để có được kết quả đào tạo tốt nhất. Tùy thuộc vào yêu cầu, mục đích của các chương trình đào tạo mà tổ chức có thể lựa chọn đối tượng là cá nhân, một nhóm người hay toàn bộ cán bộ công nhân viên của tổ chức công.

c. Lựa chọn giảng viên

Có thể lựa chọn các giảng viên từ những người trong biên chế của tổ chức công hoặc thuê ngoài (giảng viên của các trường đại học, trung tâm đào tạo...). Để có thể thiết kế nội dung chương trình đào tạo phù hợp nhất với thực tế của tổ chức, có thể kết hợp giảng viên thuê ngoài và những người có kinh nghiệm lâu năm trong tổ chức công. Việc kết hợp này cho phép người học tiếp cận với kiến thức mới, đồng thời không xa rời với thực tiễn tại cơ sở. Các giảng viên cần phải được tập huấn để nắm vững mục tiêu và cơ cấu của chương trình đào tạo chung.

d. Lựa chọn chương trình đào tạo và phương pháp đào tạo

Chương trình đào tạo là một hệ thống các môn học và bài học được dạy, cho thấy những kiến thức nào, kỹ năng nào cần được dạy và dạy trong bao lâu. Trên cơ sở đó lựa chọn phương pháp đào tạo phù hợp trong hệ thống các phương pháp đã được trình bày ở phần trên.

e. Dự tính chi phí đào tạo

Chi phí đào tạo quyết định việc lựa chọn các phương án đào tạo, bao gồm các chi phí cho việc học, chi phí cho việc giảng dạy, quản lý,

chi phí cơ sở vật chất...

5.3.4. Đánh giá hiệu quả đào tạo

Để đánh giá chương trình đào tạo có thể sử dụng các tiêu thức như: mục tiêu đào tạo có đạt được hay không? Những điểm yếu điểm mạnh của chương trình đào tạo và đặc tính hiệu quả kinh tế của việc đào tạo thông qua đánh giá chi phí và kết quả của chương trình, từ đó so sánh chi phí và lợi ích của chương trình đào tạo.

Kết quả của chương trình đào tạo nguồn nhân lực gồm các cấp độ:

(1) Sự phản ứng của người học (*Người học suy nghĩ gì về khóa học?)*

(2) Kết quả học tập: Kết quả nhận thức, sự thoả mãn của người học đối với chương trình đào tạo (*người học học hỏi được những gì?)*

(3) Áp dụng vào công việc: khả năng vận dụng những kiến thức và kỹ năng lĩnh hội được từ chương trình đào tạo *(Người học có thay đổi hành vi và cách làm trong thực hiện công việc không?)*

(4) Sự thay đổi hành vi theo hướng tích cực: đóng góp vào kết quả của tổ chức như tăng năng suất và hiệu suất thực hiện công việc, giảm tỷ lệ phàn nàn của khách hàng về các dịch vụ cung cấp...

(5) Hiệu quả đầu tư: chi phí bình quân cho một người tham gia đào tạo; thời gian thu hồi chi phí đầu tư...

Để đo lường các kết quả trên, có thể sử dụng các phương pháp như phỏng vấn, điều tra thông qua bảng hỏi, quan sát, yêu cầu người học làm bài kiểm tra.

5.4. Đường chức nghiệp của người lao động trong tổ chức công

5.4.1. Khái niệm đường chức nghiệp

Thuật ngữ chức nghiệp được hiểu là thiên hướng công việc, nghề nghiệp nào đó. Trong quản lý nguồn nhân lực đường chức nghiệp gắn liền với các hoạt động thực thi công việc, là cách thức làm việc và các

mối quan hệ đến công việc gắn liền với một cá nhân trong suốt cả cuộc đời. Con đường chức nghiệp gắn liền với một hay nhiều công việc cho đến khi nghỉ hưu của một người.

Con đường chức nghiệp của mỗi người có thể ảnh hưởng đến cách thức phát triển của bản thân và chịu ảnh hưởng bởi các yếu tố như học vấn, môi trường sinh ra và phát triển như gia đình, bạn bè... Quyết định con đường chức nghiệp tức là lựa chọn lĩnh vực mà con người sẽ phải trải qua trong suốt cuộc đời cũng như cách thức phát triển. Do đó, mỗi một người cần nhận rõ năng lực bản thân, sự quan tâm, lợi ích để chọn đúng con đường chức nghiệp để phát triển bản thân và đạt được mục tiêu của mình.

5.4.2. Lựa chọn và kế hoạch hoá con đường chức nghiệp

Để chọn con đường chức nghiệp, mỗi người cần xác định được năng lực, năng khiếu của bản thân. Nếu quá đề cao sẽ làm cho con đường chức nghiệp thất bại. Nếu đánh giá thấp năng lực, năng khiếu của bản thân sẽ bỏ mất cơ hội phát triển.

Tìm kiếm và lựa chọn đúng con đường chức nghiệp cần có các thông tin và nghiên cứu kỹ các loại công việc, nghề nghiệp để tìm ra được loại công việc và nghề nghiệp phù hợp nhất với năng lực, năng khiếu, giá trị và sự quan tâm của chính mình. Nhiều người chọn con đường chức nghiệp ngay từ khi chọn trường để thi vào đại học, cao đẳng, học nghề.

Mỗi người sẽ hài lòng với công việc khi công việc đó phù hợp với năng lực, năng khiếu, đặc trưng cá nhân. Do đó, các thông tin cần thu thập và xác định rõ gồm:

- Thông tin về chính năng lực của bản thân;
- Các cơ hội để phát triển chức nghiệp;
- Tự tìm kiếm và xác định cho mình về chức nghiệp: thu nhập cao hay nổi tiếng, hay thích mạo hiểm, khám phá.

- Tìm hiểu và nắm chắc đặc trưng của các loại công việc, nghề nghiệp như: bản chất công việc; điều kiện làm việc; đòi hỏi về năng lực chuyên môn; đòi hỏi về sức khỏe; an toàn công việc; thu nhập; các yếu tố khác...

5.4.3. Các giai đoạn phát triển của đường chức nghiệp

Đường chức nghiệp của mỗi người có thể trải qua nhiều giai đoạn khác nhau và sự thành công của mỗi giai đoạn không chỉ phụ thuộc vào chính người lao động mà còn phụ thuộc vào quản lý nguồn nhân lực trong các tổ chức công.

Quản lý nghề nghiệp liên quan đến rất nhiều hoạt động khác nhau của chức năng quản lý nguồn nhân lực. Một mặt, nó tạo sức ép lên những yêu cầu của lập kế hoạch nguồn nhân lực và cũng dựa trên dạng và mức độ của những năng lực mục tiêu trong tuyển dụng. Mặt khác, nó ảnh hưởng lớn đến các chương trình phát triển năng lực trong đào tạo và sự hiểu biết về công việc được hoàn thành khi đánh giá kết quả thực hiện công việc.

Những lợi ích của tổ chức sinh ra từ quản lý nghề nghiệp bao gồm sự linh động của tổ chức, sự bảo đảm luân phiên chất lượng, sự tăng cường của văn hoá và sự động viên của nhân lực. Thật vậy, sự động viên của nhân lực trong một môi trường làm việc tương hợp với sự thực hiện giá trị các tài năng của nhân viên và cho phép tránh được việc rơi vào các tình huống xấu về nghề nghiệp. Việc quản lý nghề nghiệp vì thế là một điểm gặp gỡ giữa nhu cầu của nhân viên và của tổ chức[25].

Để thành công trên con đường chức nghiệp cần có sự hợp tác chặt chẽ giữa cá nhân và tổ chức:

+ Sự ủng hộ của lãnh đạo cấp cao; các nhà quản lý bậc trung, người quản lý trực tiếp:

---

[25] Louise Lemire, Yves-C.Gagnon, (2002).

- Xác định các công việc: mô tả nhiệm vụ và các năng lực cần thiết cho công việc;
- Xây dựng kế hoạch phát triển năng lực sử dụng nhân viên cho tổ chức và cá nhân;
- Lựa chọn và xác định danh sách các ứng viên tiềm năng có khả năng kế cận;
- Tổ chức phối hợp trợ giúp và thực hiện định hướng nghề nghiệp cho mỗi nhân viên của mình.

+ Các cá nhân nhân viên trong tổ chức: dưới sự trợ giúp của tổ chức cần xác định rõ con đường chức nghiệp của mình, có kế hoạch phấn đấu thực hiện thành công đường chức nghiệp.

Phát triển chức nghiệp thường trải qua bốn giai đoạn sau:

(1) Giai đoạn khởi đầu (giai đoạn tập sự). Giai đoạn này khoảng năm năm.

Còn gọi là giai đoạn gia nhập tổ chức công, ở giai đoạn này người lao động làm thế nào để thích ứng được với công việc và thiết lập được sự thừa nhận. Hai vấn đề cùng quan tâm trong giai đoạn này là:

Tiếp nhận công việc ban đầu (lĩnh hội những kiến thức kỹ năng ban đầu mà công việc được giao đòi hỏi).

Những đặc điểm, đặc trưng của người giám sát hay hướng dẫn đầu tiên.

Xử lý tốt hai vấn đề này, đặc biệt là xác định một người hướng dẫn phù hợp có ảnh hưởng rất lớn tới tới việc thích ứng với công việc.

(2) Giai đoạn hình thành nhân cách (giai đoạn phát triển và thăng tiến) khoảng từ 30 tuổi đến 45 tuổi.

Giai đoạn hình thành nhân cách hay còn gọi là *giai đoạn giữa trên con đường nghề nghiệp.* Ở giai đoạn này người lao động được công nhận

và đã khẳng định được giá trị bản thân. Nhưng ở giai đoạn này thường xuất hiện một vấn đề nổi cộm đó là sự "bình lặng" trên con đường nghề nghiệp. Nó làm suy giảm động lực làm việc và học tập của người lao động. Do đó, việc giải quyết vấn đề này rất được nhiều tổ chức quan tâm.

Các giải pháp cho vấn đề này như: thực hiện luân chuyển công việc; tạo thêm các nấc thang thăng tiến; trả thêm tiền cho những công việc được làm tốt; giao cho những nhiệm vụ đặc biệt để tiếp lại cho họ "sức mạnh".

(3) Giai đoạn duy trì nhân cách: duy trì năng suất lao động và nhân cách, trong giai đoạn này, nhiều người phải giải quyết những hậu quả của sự lỗi thời, lạc hậu hay "sự bình lặng" ở giai đoạn giữa trên con đường nghề nghiệp.

(4) Giai đoạn chuẩn bị cho nghỉ hưu

Khi sắp về hưu, người lao động thường rơi vào một trong hai trạng thái tâm lý sau:

Tích cực: Những người này nhìn nhận giai đoạn này là thời gian để giảm sự căng thẳng do công việc gây ra, xem về hưu như là một cơ hội để tham gia vào các hoạt động ưa thích cũng như thực hiện (thỏa mãn) các sở thích mà công việc của họ đã không cho phép làm những điều đó.

Tiêu cực: đối với những người khác, về hưu là một cái gì đó đáng sợ đi liền với những cảm giác, cảm xúc tiêu cực như trống rỗng và thiếu phương hướng (hụt hẫng).

Giải quyết tốt những vấn đề nảy sinh trong giai đoạn nghề nghiệp này rất có ý nghĩa đối với cả người lao động và tổ chức. Ví dụ, một số công ty có các chương trình có tính cách mạng nhằm sử dụng những người mới về hưu và chương trình làm việc ngoài giờ dành cho những lao động nhiều tuổi.

Cuộc đời của mỗi con người có thể khác nhau, song đường chức nghiệp cũng giống như cuộc sống của con người: sinh ra, lớn lên, trưởng thành, phát triển và bắt đầu chậm lại cho đến khi thoái hóa. Sự thoái hóa nhanh hay chậm của một người tùy thuộc vào chính sự nỗ lực của bản thân người đó, nhưng cũng chịu sự tác động của nhiều yếu tố. Sự hợp tác của quản lý các cấp trong tổ chức công với các cá nhân có ý nghĩa quyết định thực hiện thành công đường chức nghiệp của mỗi cá nhân trong tổ chức.

CÁC TỪ KHOÁ

Đào tạo

Phát triển

Đường chức nghiệp

CÂU HỎI ÔN TẬP

1. Giải thích tại sao phải đào tạo nguồn nhân lực của tổ chức công?
2. Trình bày các phương pháp đào tạo nguồn nhân lực của tổ chức công. Liên hệ với thực tiễn của các tổ chức công ở Việt Nam hiện nay.
3. Giải thích căn cứ và phương pháp xác định nhu cầu đào tạo. Các bước xây dựng và tổ chức thực hiện chương trình đào tạo có hiệu quả.
4. Phân tích đường chức nghiệp của người lao động trong tổ chức công.

BÀI TẬP VÀ BÀI TẬP TÌNH HUỐNG

Bài tập thực hành 5.1

Làm gì để đạt được mục tiêu nghề nghiệp?

Mục tiêu:

- Giúp học viên đánh giá đầy đủ hơn: điểm mạnh, điểm yếu của cá nhân.
- Đưa ra suy nghĩ, định hướng kỹ hơn về mục tiêu nghề nghiệp cá nhân.
- Đề ra giải pháp để đạt mục tiêu nghề nghiệp của mình.

Cách thức thực hiện

1. **Lớp chia thành nhiều nhóm, mỗi nhóm từ 3-5 học viên.**

Mỗi học viên viết ra giấy các mục tiêu nghề nghiệp, những điểm mạnh và điểm yếu của bản thân mình theo hướng dẫn sau:

Xác định mục tiêu nghề nghiệp:

- Về công việc: Điều gì quan trọng nhất bạn muốn thực hiện trong vòng 5 năm tới?
- Về thu nhập: Bạn muốn có mức lương bao nhiêu triệu đồng/tháng? Hãy liên hệ với mục tiêu nghề nghiệp và bối cảnh thực tiễn của nền kinh tế.
- Bạn muốn làm việc cho tổ chức thuộc thành phần kinh tế nào? Quy mô doanh nghiệp (lớn, vừa, nhỏ, siêu nhỏ...)
- Bạn muốn làm việc trong ngành sản xuất kinh doanh nào?
- Bạn muốn làm người làm công ăn lương hay người chủ?
- Bạn muốn làm việc ở đâu?
- .....

Xác định những điểm mạnh và điểm yếu của cá nhân và những cơ hội, thách thức:

Điểm mạnh: hãy liệt kê những điểm mạnh của cá nhân bạn

- Kiến thức
- Kỹ năng
- Kinh nghiệm
- Khả năng
- Động cơ/tham vọng
- ....

Điểm yếu: hãy liệt kê những điểm yếu của cá nhân bạn

- Kiến thức
- Kỹ năng
- Kinh nghiệm
- Khả năng
- Động cơ/tham vọng
- ....

Thuận lợi/Cơ hội: hãy liệt kê những thuận lợi đối với việc đạt mục tiêu nghề nghiệp của bạn. Tự đánh giá làm thế nào để tận dụng tối đa các thuận lợi để đạt được mục tiêu nghề nghiệp.

Thách thức/Khó khăn: hãy liệt kê những trở ngại đối với việc đạt mục tiêu nghề nghiệp của bạn. Tự đánh giá làm thế nào để vượt qua.

Xác định những kỹ năng cần phát triển

Để đạt được mục tiêu nghề nghiệp bạn cần có những kỹ năng, điều kiện gì? Hiện tại đã có?...

Hiện có	Để đạt được mục tiêu nghề nghiệp	Cần học hỏi những gì?	Phương pháp (bằng cách nào?)
Kiến thức chuyên môn	Kiến thức chuyên môn		
Kỹ năng làm việc	Kỹ năng làm việc		
Điều kiện cần thiết khác	Điều kiện cần thiết khác		
.....	.....		

Tự đánh giá về khả năng thực hiện thành công các mục tiêu nghề nghiệp của bạn.

2. Các nhóm sẽ thảo luận mục tiêu của từng cá nhân dưới sự hướng dẫn của giảng viên. Đánh giá và đóng góp ý kiến về mức độ thực tiễn, biện pháp để đạt được các mục tiêu nghề nghiệp của mỗi thành viên trong nhóm.
3. Mỗi nhóm cử 1 cá nhân đại diện trình bày "Làm gì để đạt được mục tiêu nghề nghiệp của cá nhân mình" trước lớp.
4. Giảng viên tổng kết và rút kinh nghiệm bài học.

Bài tập tình huống 5.2

Một chương trình quản lý nghề nghiệp cho các cán bộ cấp trung[26]

Quá trình giảm biên chế của bệnh viện đại học "Du Savoir" đã thay đổi nghiêm trọng tổ chức công việc và toàn thể nhân viên, nhưng các cán bộ cấp trung mà phần lớn công việc của họ bị bãi bỏ, đã chịu ảnh hưởng đặc biệt nghiêm trọng. Những người còn được giữ lại làm việc bị đè nặng bởi trách nhiệm tăng thêm mà giờ đây được tin tưởng giao lại cho họ. Động lực làm việc của các cán bộ cấp trung giảm nhiều.

Kết quả của một cuộc điều tra gợi ý rằng một chính sách mới về quản lý nghề nghiệp các cán bộ cấp trung sẽ góp phần xoá bỏ các vấn đề trên nhưng một số cán bộ hành chính của bệnh viện phản đối kế hoạch này.

Được thành lập chính thức từ 20 năm nay, bệnh viện đại học Du Savoir là kết quả của sự sát nhập của 2 bệnh viện đã được thành lập bởi cộng đồng tôn giáo của các *Sơ* từ năm 1942. Ngoài nhiệm vụ cung cấp dịch vụ chăm sóc sức khoẻ cho dân cư trong vùng đô thị, còn có khuynh hướng giảng dạy, nghiên cứu và sức khoẻ cộng đồng. Ba lĩnh vực này độc lập, phân biệt với các trung tâm bệnh viện và hợp thành một trung tâm đại học được công nhận. Vì lý do các chăm sóc đặc biệt và siêu đặc biệt được thực hiện ở đây, các công nghệ đạt đến mức độ phát triển tối đa.

Một tỷ lệ quan trọng khách hàng được giao cho các bệnh viện không kèm trường đại học trong vùng. Bệnh viện Du Savoir là một trung tâm bệnh viện có tỷ lệ chăm sóc hàng năm cao tiến hành tiếp nhận một số lượng lớn các bệnh nhân. Bệnh viện có 450 giường và các chuyên ngành của nó là tim mạch, chỉnh hình, phẫu thuật thần kinh, thận, phổi, phẫu thuật chung và phẫu thuật mạch và nhi khoa.

---

[26] Louise Lemire, Yves-C.Gagnon, (2002*).*

Để đáp ứng nhu cầu của dân cư và hướng tới khuynh hướng đại học, bệnh viện Savoir phải dựa trên một nguồn nhân lực đa dạng và tài năng. Vì thế, nó sử dụng 3000 nhân viên làm toàn bộ thời gian chia thành 8 hướng. Các cán bộ cấp trung có trách nhiệm quản lý trung bình 24 nhân viên. Tới lượt họ, các y tá và nữ y tá và các nhân viên cận y học chiếm 55,5% tổng số. Nhóm bác sĩ bao gồm 202 bác sĩ, làm việc trong 30 nhóm chuyên ngành trong 17 khoa.

Bệnh viện Du Savoir có một truyền thống hành chính lâu dài dựa trên nguồn nhân lực và khuôn khổ trong quá trình quản lý. Triết lý về quản lý của bệnh viện dựa trên sự giao tiếp, sự minh bạch và phi tập trung hoá. Các chương trình quản lý nguồn nhân lực của nó liên quan tới đánh giá kết quả thực hiện công việc, sự chuyên cần và các mối quan hệ công việc đã được xây dựng từ rất lâu.

Bệnh viện dành một tỷ lệ quan trọng trong ngân sách hàng năm của mình cho việc đào tạo nhằm đảm bảo giữ vững và phát triển các khả năng của nguồn nhân lực. Ban giám đốc cũng có ý thức về tầm quan trọng của sự cân bằng và thoải mái của các nhân viên, về tăng cường phát triển các dịch vụ cũng như giữ môi trường làm việc tốt, một ngân sách kinh tế và một câu lạc bộ xã hội. Bệnh viện bố trí những chương trình để hiểu biết về sự đóng góp của nhân sự vào việc thực hiện các mục tiêu của bệnh viện. Ở đây người ta thấy các sự kiện như là tuần lễ của nhân viên, một kỳ thi hàng năm về sự hiểu biết và sự xuất sắc của nhân viên, các trợ cấp để bắt đầu và việc trao giải thưởng hàng năm cho các dịch vụ.

Tình hình của các cán bộ cấp trung của bệnh viện Du Savoir đã được thay đổi rất nhiều từ năm năm nay, vì vậy việc thực hiện giảm số lượng đã dẫn tới việc loại bỏ 28 công việc được thực hiện hàng ngày bởi những người chịu trách nhiệm với những điều được giữ trong công việc của họ.

Cách đây hai năm, một hiệp hội địa phương của các cán bộ cấp

trung đã trợ cấp cho một quyền hành pháp đã chứng minh một sự nhạy cảm lớn hơn với sự biệt lập của các thành viên và nhu cầu giao tiếp của họ. Các thành viên của quyền này tổ chức các hội nghị buổi trưa về các chủ đề đa dạng, về "điểm giữa" của cuộc sống và soạn thảo một kế hoạch về nghề nghiệp.

Cùng thời kỳ đó, ban giám đốc nguồn nhân lực, phối hợp với hiệp hội, tiến hành một cuộc điều tra. Kết quả của cuộc điều tra cho phép phác họa một mô tả sơ lược về các cán bộ cấp trung và xem xét quyền lợi của họ liên quan đến một chính sách quản lý nghề nghiệp.

Sau đây là một số dữ liệu rút ra từ cuộc điều tra được thực hiện với 89% cán bộ cấp trung:

- Phụ nữ chiếm một tỷ lệ lớn trong các cán bộ cấp trung: 77,4%;
- Họ có độ tuổi từ 35 tới 55, trung bình là 41 tuổi;
- Một nửa các cán bộ cấp trung có một bằng đại học (cấp I hoặc cấp II);
- Gần 50% trong số họ có tiền lương ở mức cao nhất trên thang lương;
- Gần 30% trong số họ có từ 1 tới 5 năm kinh nghiệm;
- Gần 50% các cán bộ cấp trung có số thâm niên hơn 12 năm ở bệnh viện Du Savoir;
- 1/5 số cán bộ cấp trung đã được thăng cấp trong vòng 4 năm qua;
- 2/3 trong số họ muốn được thăng tiến trong nghề nghiệp nhờ thăng tiến nội bộ;
- 15% trong số họ xem xét việc rời bệnh viện nếu có cơ hội thăng tiến ở một tổ chức khác;
- 40% trong số họ cho rằng mình đã đạt đỉnh cao.

Đối với câu hỏi đặt ra về các yếu tố mà theo họ cần có trong một

chính sách thường kỳ về quản lý nghề nghiệp, đa số các cán bộ cấp trung trả lời rằng họ mong đợi việc thực hiện một kế hoạch chuẩn bị cho sự luân phiên (68%) và một kế hoạch về tính linh động nội bộ (60%). Hơn thế, 51% trong số họ cảm thấy phù hợp với sự thuyên chuyển giữa các bệnh viện và 45% trong số họ với các kỳ thực tập hay sự năng động nhiều hướng.

Năm ngoái, một giám đốc về nguồn nhân lực đã được bổ nhiệm ở bệnh viện Du Savoir. Người ta đã tin tưởng giao cho ông, nhiệm vụ thực hiện các chiến lược phát triển và tăng giá trị nghề nghiệp của các cán bộ cấp trung. Còn mới mẻ với hệ thống y tế, ông đã phải dành một vài tuần để nghiên cứu về văn hoá các dịch vụ bệnh viện và đặc biệt là của bệnh viện Du Savoir, trước khi thực hiện khởi đầu một dự án như thế.

Cách đây 6 tháng, một Tổng Giám đốc mới đã được bổ nhiệm. Trong cùng thời kỳ đó, những hạn chế mới về mặt ngân sách đã dẫn đến việc giảm số lượng các nhà quản lý và việc nghỉ hưu của một số cán bộ cấp trung. Hơn thế, những thay đổi về nhân sự xảy ra trong các chức vụ, như là ở ban giám đốc bộ phận y tá chăm sóc. Nữ giám đốc mới của bộ phận y tá chăm sóc đã tỏ ra giỏi hơn các đồng nghiệp trước cô trong việc giải quyết công việc, cô ấy không phải là một y tá. Trước đó, để đạt được một chức vụ cán bộ ở ban giám đốc các y tá chăm sóc, yêu cầu các ứng viên phải có một bằng về kỹ thuật y tá hay một bằng tú tài về y tá. Kết quả là 40% chức vụ cán bộ không thể được đảm nhiệm bởi những người thuộc chuyên ngành khác. Ngoài ra, người ta luôn luôn đặt câu hỏi về tính năng động của các cán bộ y tá nếu như có một sự thay đổi một người này bằng một người khác, vì thế rất khó để một cán bộ cấp trung có thể luân chuyển sang một công việc khác cùng cấp bậc nhưng ở một lĩnh vực khác của bệnh viện.

Rất nhiều nguyên tắc hành chính đã không được xem xét lại từ nhiều năm nay góp phần tăng thêm sự thiếu cởi mở và năng động mà tính linh hoạt nghề nghiệp phải đối diện, cả về chiều ngang cũng như

chiều dọc. Nhiều hạn chế về mặt ngân sách đưa ra cho các tổ chức y tế cũng làm tăng thêm khó khăn cho việc thăng tiến trong nội bộ. Tính linh hoạt liên tổ chức cũng rất hiếm khi được áp dụng bởi lý do các hậu quả liên quan đến một số điều luật được biết đến.

Rất nhiều cán bộ cấp trung ở bệnh viện Du Savoir đã đầu tư nhiều thời gian và công sức vào một triển vọng thăng tiến trong nghề nghiệp. Trách nhiệm của họ, trong hoàn cảnh suy thoái, ngày càng nặng nề và khó khăn để đảm nhận. Một số cảm thấy ngày càng khó khăn hòa nhập vào công việc, một số khác thấy rằng áp lực công việc quá lớn, số khác nữa không còn cảm thấy hài lòng với công việc.

Với chức danh Giám Đốc Nguồn nhân lực của bệnh viện, bạn tin tưởng chắc chắn rằng việc thực hiện một hệ thống quản lý nghề nghiệp rất quan trọng để cho phép giữ vững quyền lợi và động lực trong công việc của các cán bộ cấp trung có khả năng, tránh việc đạt tới ngưỡng cao nhất của những người làm việc lâu năm và để chuẩn bị cho sự luân phiên trong công việc của các cán bộ cấp cao. Trái lại, đa số các cán bộ hành chính thấy khó mà hiểu được tính đúng đắn của một hệ thống như vậy trong hoàn cảnh bị hạn chế về ngân sách khi mà các khả năng thăng tiến bị giới hạn.

Yêu cầu:

1. Hoàn chỉnh bản báo cáo tổng hợp tình hình trên đây của bệnh viện Đại học “Du Savoir”.

2. Đề xuất các kiến nghị và chiến lược để tạo điều kiện phát triển nghề nghiệp của các cán bộ cấp trung của bệnh viên Đại học “Du Savoir”.

CHƯƠNG 6
ĐÁNH GIÁ NGUỒN NHÂN LỰC TRONG TỔ CHỨC CÔNG

Mục tiêu của chương

Sau khi hoàn thành chương, người học có thể:

- Nắm được những nội dung của đánh giá nguồn nhân lực;
- Hiểu được mục đích của hoạt động đánh giá nguồn nhân lực trong công tác quản lý nguồn nhân lực;
- Phân tích được những hạn chế rất cơ bản của hoạt động đánh giá nguồn nhân lực, từ đó đề ra những yêu cầu để có thể vận hành hiệu quả công tác này;
- Nắm được tiến trình đánh giá nguồn nhân lực;
- Nắm được các phương pháp đánh giá nguồn nhân lực.

Tóm tắt chương

Đánh giá nhân viên là một trong những hoạt động quan trọng nhất của chức năng quản lý nguồn nhân lực. Tuy nhiên, đây cũng là hoạt động tế nhị, nhạy cảm, phức tạp và đầy khó khăn, bởi vì nó hàm ý rằng người quản lý làm công việc đánh giá cấp dưới, từ thái độ quan sát và công việc được thực hiện bởi cấp dưới. Mục tiêu cuối cùng của hoạt động này tất nhiên là nắm bắt và cải tiến hiệu suất của nhân viên. Chương này sẽ nghiên cứu những nội dung cơ bản nhất về hoạt động đánh giá nguồn nhân lực trong tổ chức công. Trước tiên là những vấn đề liên quan đến nội dung của đánh giá nguồn nhân lực trong tổ chức công. Tiếp đến là mục đích đánh giá và những hạn chế trong đánh giá. Và nội dung chính bàn về tiến trình và các phương pháp đánh giá nguồn nhân lực trong tổ chức công.

6.1. Khái niệm và mục đích đánh giá

6.1.1. Khái niệm

Đánh giá nguồn nhân lực trong tổ chức công là sự đánh giá có hệ thống và chính thức kết quả thực hiện công việc của nhân viên, đánh giá năng lực chuyên môn nghiệp vụ, đánh giá tiềm năng và đánh giá động cơ làm việc của nhân viên, trong quan hệ so sánh với các tiêu chuẩn đã được xây dựng, hoặc so sánh với các mục tiêu đã được đặt ra, hoặc so sánh với các nhân viên khác cùng thực hiện công việc đó trong điều kiện tương tự và có sự thảo luận với người lao động về kết quả đánh giá đó.

6.1.2. Mục đích đánh giá

Đánh giá nguồn nhân lực là một phạm trù rộng và rất phức tạp. Mỗi cách thức đánh giá để trả lời cho các câu hỏi cũng như mục đích khác nhau.

6.1.2.1. Đánh giá nguồn nhân lực là cần thiết đối với cả tổ chức công và cá nhân người lao động

- Đối với cá nhân người lao động

Trước tiên, việc đánh giá là cơ sở để người lao động có thể được nhận những thông tin phản hồi từ lãnh đạo trực tiếp nói riêng, cũng như tổ chức nói chung về kết quả thực hiện công việc của mình, cũng như trong sự so sánh với những người khác, so sánh với tiêu chuẩn đề ra. Từ đó người lao động có thể có những thay đổi tích cực trong tương lai. Và cuối cùng đây là hoạt động kích thích động viên người lao động rất tốt khi họ cảm nhận được sự đánh giá của tổ chức để có động lực cũng như lý do để làm việc tốt hơn, nâng cao năng lực của mình.

- Đối với tổ chức công

Trước tiên, việc đánh giá là cơ sở quan trọng cho các tổ chức để có thể ra các quyết định về nhân sự liên quan đến từng cá nhân người lao động như: tuyển dụng, đào tạo, thăng tiến, trả lương, thưởng, thuyên chuyển,... Tiếp đến đánh giá chính là hoạt động tạo ra và tăng cường mối quan hệ tốt giữa cấp trên và cấp dưới. Và cuối cùng, hoạt động này

giúp cho các tổ chức có thể kiểm tra, đánh giá được chất lượng của các hoạt động quản lý nguồn nhân lực của mình.

6.1.2.2. Tại sao phải đánh giá nguồn nhân lực trong tổ chức công

Trước hết chúng ta phải tìm hiểu vấn đề "tại sao phải đánh giá". Có thể đề cập đến một số yếu tố sau:

- *Yếu tố kinh tế*

Yếu tố kinh tế là một vấn đề lớn trong đánh giá. Các bên có liên quan trong hoạt động đánh giá như người lao động, lãnh đạo trực tiếp, đều cần nắm được mối liên hệ giữa kinh tế và việc đánh giá như thế nào. Ví dụ: sau khi đánh giá tổng thể về năng lực, tiềm năng, kết quả làm việc của nhân viên, liệu có nên cử nhân viên đi học một khóa học nào đó khá phức tạp và chi phí cao để đáp ứng sự phát triển trong tương lai. Hoặc trên cơ sở đánh giá kết quả làm việc của nhân viên, việc chi trả thù lao lao động nên được tính toán như thế nào để có thể nâng cao động lực làm việc của nhân viên.

- *Yếu tố giáo dục*

Trên cơ sở đánh giá nhân viên, các chủ thể có liên quan sẽ có cái nhìn khách quan về người lao động, điều này giúp cho họ hiểu và ý thức được về bản thân mình, giúp họ tự hoạch định được sự phát triển tương lai của mình. Đó là việc cần thiết cho sự phát triển của cá nhân mỗi người lao động.

- *Yếu tố chiến lược*

Đây là yếu tố luôn được thể hiện trong các hoạt động đánh giá. Nhìn chung, điều này cho phép xây dựng hoặc kiểm tra đánh giá các kế hoạch phát triển tập thể hoặc cá nhân người lao động.

- *Yếu tố kỹ thuật*

Đây là một yếu tố khá cơ bản và cụ thể của hoạt động đánh giá. Ví dụ như, kết quả đánh giá về năng lực của một nhân viên sẽ liên quan đến việc xác định nhu cầu đào tạo cho chính cá nhân đó và là một phần của nhu cầu đào tạo của tổ chức.

- *Yếu tố chính sách*

Kết quả đánh giá giúp cho các tổ chức đưa ra các chính sách cho hoạt động quản lý nguồn nhân lực. Đây là mục đích chính, một khía cạnh chủ yếu trong đánh giá. Vì trên thực tế chúng ta không thể đưa ra các chính sách quản lý nguồn nhân lực hợp lý nếu không hiểu thực trạng về nguồn nhân lực của mình.

6.2. Nội dung đánh giá

Với các mục đích đánh giá nêu trên, nội dung đánh giá sẽ đi vào các hoạt động cụ thể sau:

- Đánh giá thực hiện công việc

Đây là việc đánh giá kết quả làm việc của nhân viên, trong sự so sánh với các mục tiêu đã đề ra, hoặc so sánh với kết quả của người lao động khác để có xác định mức độ thực hiện công việc của họ.

- Đánh giá năng lực, chuyên môn nghiệp vụ

Đánh giá năng lực là một hoạt động rất phức tạp. Cần biết xem người lao động đã nắm vững được các kiến thức, kỹ năng và thái độ hành vi mà cá nhân đó có được trên cơ sở khung năng lực tiêu chuẩn của công việc hay chức danh mà người đó đảm nhận. Từ đó có thể xác định:

+ Những năng lực mà cá nhân người lao động nắm vững

+ Những năng lực cần thiết mà cá nhân người lao động còn chưa đạt được

+ Những năng lực mà cá nhân người lao động đó có, nhưng vẫn cần được hoàn thiện thêm để đáp ứng yêu cầu của công việc

- Đánh giá tiềm năng

Tiềm năng của một người chính là khả năng tiếp nhận những kiến thức và kỹ năng mới cần thiết trong tương lai để có thể đảm nhận những công việc trong tương lai đòi hỏi mức độ cao hơn thông qua các hoạt động đào tạo hoặc tự đào tạo. Ngoài ra, đánh giá tiềm năng cần nghiên cứu trong mối liên hệ với vấn đề động cơ làm việc của người lao động,

bởi vì sẽ không thể phát triển năng lực nếu như không có động cơ làm việc. Đây là một dạng đánh giá gặp nhiều khó khăn do liên quan đến những yếu tố cá nhân mà không thể nắm bắt được nếu không có những nghiên cứu chuyên sâu.

Ví dụ như: với một nhân viên còn trẻ, chưa đảm nhiệm vị trí quản lý, chưa được đào tạo về quản lý, nếu chúng ta nhận định người này có thể trở thành một nhà quản lý tốt trong lương lai, đồng nghĩa với việc chúng ta đánh giá người nhân viên này có tư chất tốt và động cơ cần thiết để có thể thông qua đào tạo đạt được những năng lực thiết yếu và thành công trên cương vị quản lý.

- Đánh giá động cơ làm việc

Đánh giá động cơ là đánh giá mức độ tham gia của người lao động vào công việc cũng như các hoạt động của tổ chức. Trên thực tế có mối liên hệ giữa động cơ làm việc với kết quả thực hiện công việc, nhưng có động cơ không đồng nghĩa với việc kết quả thực hiện công việc là tốt, nó chỉ là điều kiện cần nhưng chưa đủ.

6.3. Những yêu cầu và hạn chế trong đánh giá

6.3.1. Những yêu cầu trong đánh giá

6.3.1.1. Đối với hệ thống đánh giá

Trước tiên về phía hệ thống đánh giá, cần đáp ứng những yêu cầu sau:

- Tính phù hợp: Yêu cầu này đỏi hỏi phải có sự liên quan rõ ràng giữa các tiêu chuẩn thực hiện công việc, các tiêu thức đánh giá với mục tiêu của tổ chức. Nói một cách khác, hệ thống đánh giá phải phù hợp với mục tiêu quản lý. Ngoài ra cần có mối liên hệ chặt chẽ giữa các yếu tố chủ yếu của công việc trong bản tiêu chuẩn thực hiện công việc (một sản phẩm của phân tích công việc) với các chỉ tiêu đánh giá được thiết kế trong biểu mẫu đánh giá.

- Tính nhạy cảm: Yêu cầu này đòi hòi hệ thống đánh giá phải có những công cụ đo lường có khả năng phân biệt được những người hoàn thành tốt và những người chưa hoàn thành tốt công việc.

- Tính tin cậy: Yêu cầu này đòi hỏi hệ thống phải đảm bảo sự nhất quán trong đánh giá. Có nghĩa là, kết quả đánh giá độc lập của những người đánh giá, các phương pháp đánh giá về một cá nhân người lao động nào đó, về cơ bản cần có sự thống nhất.

- Tính chấp nhận: Yêu cầu này đòi hỏi phải đảm bảo có sự chấp nhận và ủng hộ của người lao động vào hệ thống đánh giá.

- Tính thực tiễn: Yêu cầu này đòi hỏi hệ thống đánh giá phải đơn giản, dễ hiểu, dễ sử dụng đối với cả người đánh giá và người được đánh giá.

6.3.1.2. Đối với người đánh giá

Về phía người đánh giá, việc đánh giá chỉ có thể thành công khi đảm bảo một số yêu cầu:

- Yêu cầu về năng lực

Việc đánh giá nhân viên trên nhiều khía cạnh như đã đề cập ở trên đòi hỏi người đánh giá phải có những hiểu biết tốt về kỹ thuật đánh giá, về công việc của người bị đánh giá cũng như năng lực trong lĩnh vực đó. Nếu người đánh giá quá xa rời thực tế công việc sẽ dẫn đến những kết quả đôi khi phản ánh không đúng về kết quả, năng lực, động cơ, tiềm năng của người lao động.

- Yêu cầu về sự tự nguyện đánh giá

Năng lực là điều kiện cần nhưng chưa hoàn toàn đủ để kết quả đánh giá có thể là cơ sở tốt cho việc ra các quyết định nhân sự liên quan đến cá nhân người bị đánh giá. Người đánh giá còn cần có sự tự nguyện, sự dũng cảm, sẵn sàng đánh giá để có thể đưa ra được những nhận định tích cực hoặc tiêu cực về kết quả công việc, năng lực, tiềm năng... của người lao động. Trên thực tế, đôi khi kết quả đánh giá thường là tốt hơn thực tế. Việc khó khăn đưa ra những kết quả hay nhận định tiêu cực (thiếu sót, khuyết điểm, điểm yếu) về ai đó, là một vấn đề cần khắc phục ở mỗi người đánh giá. Đây là những nhận định mang tính cốt lõi để có thể cải thiện và phát triển người lao động.

- Yêu cầu về chất lượng của phương tiện và hình thức đánh giá

Năng lực và sự tự nguyện cũng chưa hoàn toàn đủ để có thể đánh giá chính xác, mà cần có phương tiện đánh giá phù hợp và hài hòa với văn hóa của tổ chức.

6.3.2. Những hạn chế trong đánh giá

Sự đánh giá khách quan, công bằng và chính xác luôn là một trong những vấn đề đặt ra trong quá trình đánh giá. Tuy nhiên đó là một yêu cầu đôi khi là không tưởng bởi những hạn chế tất yếu do đặc thù của hoạt động đánh giá nguồn nhân lực mang lại. Có thể kể đến một số những hạn chế như sau:

- Hiệu ứng hào quang (Halo effect): là hiệu ứng do một đặc điểm hoặc một yếu tố công việc ưa thích chi phối toàn bộ việc thực hiện công việc, kết quả là đánh giá cao kết quả thực hiện công việc. Ví dụ như: kết quả của kỳ trước hoặc các kỳ trước cao sẽ có xu hướng dẫn đến kết quả kỳ này cũng cao, một người không có ai phàn nàn gì đương nhiên được coi là ổn và được đánh giá tốt; hoặc một nhân viên có thái độ, tính cách hợp ý cấp trên, hay có mắc những lỗi cấp trên thường mắc cũng thường không bị đánh giá tiêu cực; một nhân viên luôn được nhìn nhận là "thông minh, nhanh nhẹn,..." có xu hướng được đánh giá tích cực trên các phương diện.

- Hiệu ứng thiên kiến (Horns effect): là hiệu ứng do một đặc điểm hoặc một yếu tố công việc không ưa thích che lấp các điểm khác, tích cực hơn dẫn đến đánh giá thấp kết quả quá trình thực hiện công việc. Ví dụ như: kết quả kém của kỳ trước hoặc các kỳ trước sẽ có xu hướng bị đánh giá thấp; một nhân viên luôn khác ý cấp trên hoặc tính tình lập dị cũng sẽ có xu hướng bị đánh giá thấp; một nhân viên bị nhìn nhận là "kém, chậm,...." sẽ có xu hướng bị đánh giá thấp.

- Lỗi quá dễ dãi hoặc quá khắt khe: Lỗi này thường phát sinh do đặc điểm của cấp trên, người đánh giá là người quá cầu toàn hoặc quá dễ dãi trong việc nhìn nhận đánh giá nhân viên. Đặc biệt trong khu vực

công ở Việt Nam việc quá dễ dãi đôi khi còn đến không chỉ do đặc tính cá nhân của người đánh giá mà do một số nhân tố khác ảnh hưởng đến hành vi của bản thân người đánh giá. Ví dụ kết quả của việc đánh giá nhân viên hàng năm gần như không ảnh hưởng nhiều đến người lao động, điều này dẫn đến đôi khi cả người đánh giá và người bị đánh giá đều không quá quan tâm đến kết quả; việc lấy tín nhiệm lãnh đạo cũng ảnh hưởng đến tâm lý người lãnh đạo "lấy lòng" nhân viên.

- Những hạn chế do xu hướng bình quân: nhóm tất cả nhân viên vào mức trung bình để tránh đánh giá quá cao hoặc quá thấp. Hậu quả của lỗi này là gần như tất cả mọi người sẽ vào một mức độ, sẽ không có sự phân biệt người làm tốt và người không tốt. Kết quả sẽ là chẳng ai muốn làm việc tích cực khi biết thế nào cũng sẽ được đánh giá "trung bình". Sở dĩ có hiện tượng đánh giá này là do tiêu chuẩn đánh giá không rõ ràng.

- Lỗi thiên vị: Người đánh giá thường xuyên mắc lỗi này khi họ ưa thích một người lao động nào đó hơn những người khác. Đây là việc khá khó tránh trong quá trình đánh giá khi người đánh giá ra các quyết định nhân sự dựa trên ý kiến chủ quan của mình. Việc thiên vị xảy ra đôi khi ngầm hoặc rõ rệt.

- Những hạn chế do ảnh hưởng của sự kiện gần nhất: Người đánh giá có xu hướng bị chi phối mạnh bởi những hành vi gần nhất mới xảy ra của nhân viên. Người đánh giá không có hoặc không quan tâm đến việc lưu giữ thông tin, thường chỉ nhớ các sự việc đặc biệt gây ấn tượng hoặc sự việc mới xảy ra để đánh giá nhân viên.

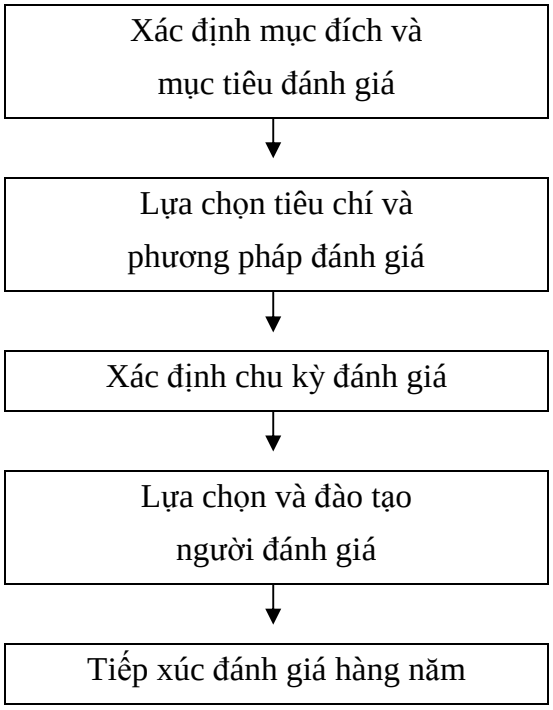
Ngoài những hiệu ứng trên, kết quả đánh giá nhân viên còn bị ảnh hưởng tiêu cực bởi một số những vấn đề như:

- Cảm giác không thoải mái của người đánh giá: Trước tiên việc đánh giá nhân viên thường chiếm thời gian của nhà quản lý, đặc biệt vào thời điểm cuối các chu kỳ đánh giá. Ngoài ra việc đánh giá và ra quyết định thường khó khăn đối với nhà quản lý trong những trường hợp nhân viên làm việc chưa tốt, năng lực còn hạn chế, chưa đáp ứng,....

- Sự lo lắng của nhân viên: Cảm giác lo lắng là hoàn toàn dễ hiểu và khá phổ biến ở nhân viên khi bị đánh giá đối với cả những người có kết quả tốt hoặc chưa tốt. Sự lo lắng này xuất phát từ mối liên hệ giữa kết quả đánh giá với các quyết định nhân sự sau đó như cơ hội thăng tiến, cơ hội đào tạo, tăng lương, thưởng,...

Trong bối cảnh khu vực công hiện nay của Việt Nam, lỗi mắc lớn liên quan đến đánh giá trung bình khi các tiêu chí đánh giá còn hình thức, chưa cụ thể. Giải pháp tỷ lệ lớn vào nhóm trung bình tỏ ra an toàn cho người đánh giá. Ngoài ra tùy thuộc vào từng mục đích đánh giá mà việc đánh giá sẽ có những hạn chế riêng. Ví dụ đánh giá để thăng tiến đôi khi sẽ nghiêng về thiên vị, đánh giá thi đua cuối năm nghiêng về xu hướng bình quân chủ nghĩa,...

6.4. Quy trình đánh giá nguồn nhân lực trong tổ chức công



Sơ đồ 6.1: Quy trình đánh giá nguồn nhân lực trong tổ chức công

6.4.1. Xác định mục đích và mục tiêu đánh giá

Việc xác định mục đích đánh giá để trả lời cho câu hỏi: Vì sao phải đánh giá? Và cần quan tâm đến câu hỏi "Kết quả đánh giá dùng để làm gì?". Thông thường đó là ra các quyết định nhân sự. Các quyết định đó thường liên quan đến: trả lương, thưởng, thăng tiến, đào tạo, tuyển dụng, thuyên chuyển công việc,...

Mục tiêu đánh giá sẽ trả lời cho những câu hỏi cụ thể như: đánh giá ai? Đánh giá cái gì? Đánh giá hiệu suất, tiềm năng, năng lực hay động cơ của người lao động?

6.4.2. Lựa chọn tiêu chí và phương pháp đánh giá

Việc lựa chọn tiêu chí và phương pháp đánh giá tùy thuộc hoàn toàn vào mục đích và mục tiêu đánh giá đã lựa chọn.

6.4.3. Xác định chu kỳ đánh giá

Chu kỳ đánh giá thường phụ thuộc vào mục đích, mục tiêu đánh giá và đặc thù công việc. Thông thường là 1 tháng, 3 tháng, 6 tháng và 1 năm. Ngoài việc đánh giá thường xuyên theo chu kỳ, đôi khi cũng có những loại hình đánh giá không theo chu kỳ, mang tính thời điểm, khi cần ra quyết định nhân sự trong khi các quyết định nhân sự này không phải ra theo chu kỳ. Ví dụ việc đánh giá tiềm năng nhân viên ít được thực hiện hơn đánh giá thực hiện công việc và thường mang tính thời điểm.

6.4.4. Lựa chọn người đánh giá

"Ai" là người đánh giá cũng là một câu hỏi quan trọng. Có nhiều chủ thể có thể tham gia vào quá trình đánh giá, tuy nhiên lãnh đạo trực tiếp là người có trách nhiệm, có quyền trong việc đưa ra kết quả về đánh giá nhân viên của mình. Có thể kể đến các kênh thông tin phản hồi từ các đối tượng sau:

- Lãnh đạo trực tiếp;

- Tự đánh giá (bản thân nhân viên);

- Đồng nghiệp

- Cấp dưới trực tiếp;

- Kênh khác: người dân, người sử dụng dịch vụ,...

Việc dùng thông tin phản hồi từ tất cả những người xung quanh người được đánh giá còn được gọi là đánh giá 360 độ.

Ngoài ra bộ phận chuyên trách về quản lý nguồn nhân lực tham gia vào quá trình đánh giá trên góc độ là người tổ chức, triển khai, đầu mối cho các hoạt động đánh giá ở tổ chức.

6.4.5. Tiếp xúc đánh giá hàng năm

Tiếp xúc đánh giá hàng năm được coi là cuộc gặp gỡ mang tính chính thức giữa lãnh đạo và nhân viên để thống nhất về kết quả thực hiện công việc của một chu kỳ. Trong các tổ chức công việc ra các quyết định về nhân sự như điều chỉnh lương, thưởng,... thường khó thực hiện do đặc thù cứng nhắc của hệ thống. Chính vì vậy việc tiếp xúc đánh giá thường chỉ dừng lại ở việc phân tích những khó khăn mà nhân viên gặp phải, những lý do chưa hoàn thành mục tiêu công việc đề ra, để có thể đưa ra những giải pháp khắc phục trong thời gian tới. Đây thực sự là một cuộc trao đổi thẳng thắn, tích cực giữa người đánh giá (lãnh đạo trực tiếp) và người bị đánh giá. Cuộc tiếp xúc có thể bàn đến cả nhu cầu nguyện vọng của cả hai bên về nhau cũng như cho tổ chức.

Đây thực sự là một công cụ đối thoại tốt trong tổ chức, nên cần phát huy và nâng cao chất lượng cuộc tiếp xúc. Tránh các cuộc tiếp xúc mang tính hình thức hoặc “cãi vã” lẫn nhau, chính vì vậy cả hai bên cần có sự chuẩn bị tốt về thông tin, tinh thần để cuộc tiếp xúc đạt hiệu quả.

Rất nhiều yếu tố quyết định thành công của hoạt động đánh giá hiệu suất. Đầu tiên, ở mức độ thái độ, người lãnh đạo cao cấp phải hoạt động như là khuôn mẫu, ưu tiên một hoạt động bởi hiểu biết hơn là bởi sự kiểm soát. Theo cách này, điều đó cho phép đưa ra quan điểm của

lãnh đạo với hoạt động đánh giá nhằm mục đích tăng cường khả năng sinh lời và giúp đỡ nhân viên loại bỏ, hay ít nhất là giảm bớt những điều gây hại cho hiệu suất lao động của nhân viên. Tiếp đến, phải có sự tham gia của nhân viên, họ cần được và nên chủ động tham gia vào việc đánh giá hiệu suất của chính mình. Và, việc đánh giá sẽ hiệu quả hơn nếu như đánh giá không gắn vào cá nhân mà vào hành vi của cá nhân đó.

Cuối cùng, không nghi ngờ gì, giai đoạn cụ thể nhất của chương trình đánh giá hiệu quả là cuộc nói chuyện mà thông qua đó, người quản lý thông báo cho người được đánh giá kết quả đánh giá của anh ta. Cuối cùng, chất lượng của cuộc nói chuyện này được xác định theo cách hoạt động đánh giá quyết định tích cực hay tiêu cực cụ thể lên hiệu suất của nhân viên. Để đảm bảo chất lượng này, người đánh giá phải luôn luôn xác định quyết tâm trên thực tế, có nghĩa là trên kết quả và thái độ nêu rõ. Hơn thế, anh ta cần có sự chính xác quyết tâm đối với các điểm mạnh của nhân viên cũng như quyết tâm đối với các yếu tố cần được cải thiện. Thật vậy, người nhân viên phải luôn biết chính xác điều mà anh ta làm tốt và chưa tốt. Anh ta sẽ đặt sự nghi ngờ đối với sự chặt chẽ của đánh giá nếu, ví dụ để làm anh ta hài lòng, người đánh giá khen ngợi anh ta một cách vô căn cứ bằng ánh mắt.

Người đánh giá cũng phải biết thực hiện sự lắng nghe chủ động, theo cách mà có thể nhắc lại nội dung được diễn đạt và phản ánh tình cảm mà người được đánh giá cảm thấy trong suốt cuộc nói chuyện. Điều đó muốn nói cần chứng minh một sự lắng nghe và cởi mở, để nghe và hiểu tình thế được diễn đạt bởi người được đánh giá, mà vẫn luôn luôn chuẩn bị đặt trở lại nguyên nhân của đánh giá. Cuối cùng, để kết thúc cuộc nói chuyện, cần thiết phải thiết lập, cùng với nhân viên, một chương trình hành động gắn với các mục tiêu và xác định các phương tiện để cải thiện hiệu suất của nhân viên. Người đánh giá phải nêu rõ, cụ thể làm thế nào mà anh ta sẽ chủ động giúp đỡ nhân viên trong việc thực hiện kế hoạch hành động này.

6.5. Các phương pháp đánh giá nguồn nhân lực trong tổ chức công

Trên cơ sở 4 cách tiếp cận về đánh giá, chúng ta sẽ lần lượt đề cập đến từng loại các phương pháp đánh giá nguồn nhân lực.

6.5.1. Các phương pháp đánh giá thực hiện công việc

6.5.1.1. Khái niệm

Đánh giá thực hiện công việc là một hoạt động đánh giá kết quả hoạt động của nhân viên chứ không phải đánh giá năng lực, phẩm chất cá nhân của họ. Ngoài ra có thể đánh giá thực hiện công việc theo cá nhân hoặc nhóm làm việc bởi lẽ nếu đánh giá nhóm đơn thuần không đánh giá cá nhân dẫn đến sự thiếu quan tâm của các cá nhân vào các hoạt động chung tạo ra những xung đột nội bộ của nhóm. Hơn nữa nếu đánh giá cá nhân mà không quan tâm đến nhóm sẽ dẫn đến sự cạnh tranh mạnh mẽ trong nội bộ, cản trở sự hợp tác giữa các cá nhân.

6.5.1.2. Các tiêu chí đánh giá

Các tiêu chí đánh giá thường liên quan đến:

- Các tiêu chí về công việc như: số lượng công việc, chất lượng công việc. Ví dụ như: số lượng hồ sơ đã xử lý, số lượng công việc đã giải quyết, số lượng báo cáo đã viết,...; số lượng sai sót mắc phải trong xử lý công việc, tiến độ thời gian thực hiện công việc... Các tiêu chí này phải được dựa trên cơ sở bản mô tả công việc và đặc biệt là phần tiêu chuẩn thực hiện công việc.

- Các tiêu chí về hành vi: thường về tinh thần làm việc nhóm, tinh thần tương trợ giúp đỡ lẫn nhau, tính trung thực,...

6.5.1.3. Các phương pháp đánh giá

Có nhiều phương pháp đánh giá kết quả thực hiện công việc của nhân viên.

Phương pháp mức thang điểm

Theo phương pháp này trước tiên cần nêu ra các tiêu chí đánh giá. Các tiêu chí đánh giá liên quan đến công việc và cá nhân. Các tiêu chí

liên quan đến công việc thường được chia làm hai nhóm yếu tố: các tiêu chí số lượng và các tiêu chí chất lượng. Mỗi tiêu chí được chia thành một số mức độ nhất định.

Bảng 6.1. Các tiêu chí và mức độ đánh giá

Các tiêu chí đánh giá	**Kém**	**Dưới trung bình**	**Trung bình**	**Khá**	**Xuất sắc**
Số lượng/khối lượng công việc					
Chất lượng công việc					
Các yếu tố cá nhân					
...					
...					

Trên cơ sở cho điểm của từng yếu tố, điểm đánh giá cuối cùng được tính trên cơ sở trọng số của từng yếu tố thể hiện mức độ quan trọng của từng tiêu chí trong hệ thống đánh giá.

Để có thể đặt kết quả từng tiêu chí vào một mức độ nào đó cần có mục tiêu và chuẩn mực hiệu suất. Mục tiêu tương ứng với kết quả cụ thể mà người lao động cần đạt được trong một thời gian nào đó. Mục tiêu có thể được thể hiện dưới dạng định tính hoặc định lượng. Nó chính xác là kết quả mong đợi của hành động sẽ thực hiện. Một mục tiêu được coi là tốt phải đảm bảo một số những đặc điểm sau (SMART):

- Mục tiêu phải mô tả kết quả cụ thể, không chỉ nêu ý định chung chung (**S**pecifique);

- Mục tiêu phải mô tả kết quả có thể đo lường được, bởi lẽ cần thẩm định xem có đạt được hay chưa? (**M**easurable);

- Mục tiêu cần đạt được hoặc thống nhất giữa lãnh đạo và nhân viên thực hiện (**A**chievable - **A**greed);

- Mục tiêu cần phải hợp lý (**R**elevant), khả thi. Bởi lẽ nếu quá khó để đạt mục tiêu thì người lao động sẽ không có động lực để hướng tới mục tiêu đó. Hơn nữa nếu quá khó để thực hiện mục tiêu sẽ dẫn đến việc đặt ra mục tiêu là vô nghĩa;

- Mục tiêu cần nêu rõ thời hạn thực hiện, chỉ rõ thời điểm cần đạt được mục tiêu (**T**ime-bound).

Phương pháp so sánh

Đây là phương pháp đánh giá dựa trên sự so sánh kết quả thực hiện công việc của người này so với những người khác. Sự so sánh này thường chỉ dựa trên một tiêu chí "tổng hợp" về kết quả thực hiện công việc. Lãnh đạo trực tiếp thường tiến hành đánh giá cụ thể trong phương pháp này. Đây là phương pháp tương đối đơn giản, nhanh, nhưng rất dễ mắc phải lỗi chủ quan, thiên vị, thiên kiến hoặc lỗi do ảnh hưởng của sự kiện gần nhất.

Phương pháp phân phối theo tỷ lệ bắt buộc

Phương pháp này đòi hỏi người đánh giá phải "đặt" các nhân viên của mình vào các nhóm, mà mỗi nhóm có những tỷ lệ khá cố định hoặc cố định mức tối đa cho những nhóm ở mức độ cao. Ví dụ: nếu chia làm 3 hoặc 5 mức đánh giá chung, có thể có các tỷ lệ sau: mức xuất sắc (cao nhất) tối đa chỉ có 20% nhân viên đạt; mức tốt tối đa chỉ có 20% nhân viên đạt,...

Phương pháp này phần nào cũng hạn chế được những lỗi trong đánh giá như bình quân chủ nghĩa, quá dễ dãi hoặc quá chặt chẽ trong nhìn nhận và đánh giá.

Phương pháp ghi chép các sự kiện quan trọng

Đây là phương pháp đòi hỏi sự ghi chép thường xuyên của người lãnh đạo trực tiếp đối với các hành vi "tích cực" hoặc "tiêu cực" của nhân viên. Và tài liệu này sẽ được sử dụng vào cuối giai đoạn đánh giá.

Phương pháp này có ưu điểm là giúp người lãnh đạo có cái nhìn cả giai đoạn hoặc thời gian dài về một nhân viên chứ không chỉ một vài sự kiện, bớt được yếu tố chủ quan thiên vị hoặc ảnh hưởng của sự kiện gần nhất. Tuy nhiên đây là phương pháp khá tốn thời gian, hoặc đôi khi ghi những sự kiện không quá quan trọng trong khi bỏ qua các sự kiện quan trọng. Và đây chỉ là một phương pháp dùng để hỗ trợ các phương pháp khác chứ thường không dùng một mình để ra kết quả cuối cùng cho nhân viên.

6.5.2. Đánh giá năng lực và chuyên môn nghiệp vụ

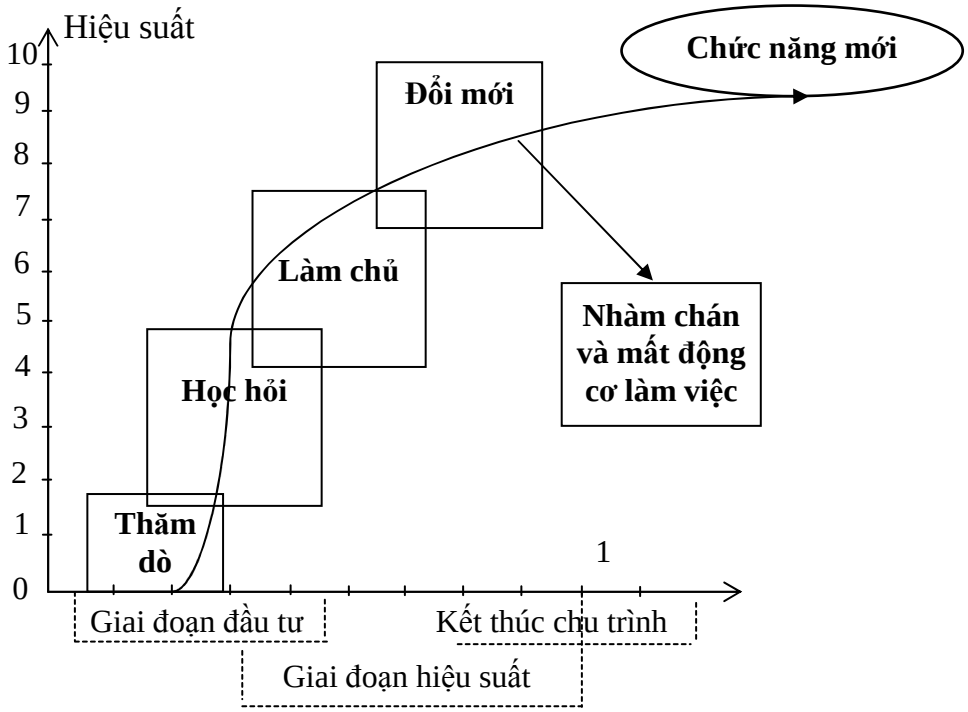
6.5.2.1. Khái niệm

Đánh giá năng lực và chuyên môn nghiệp vụ là việc đánh giá các phẩm chất của một hay nhiều cá nhân.

Giống với đánh giá thực hiện công việc: đều thuộc trách nhiệm của nhà quản lý, họ cần phải theo dõi, đánh giá năng lực nhân viên thông qua các hoạt động hàng ngày, cũng như kết quả hoạt động của nhân viên. Ngoài ra công cụ đánh giá đôi khi có thể sử dụng chung cho cả hai loại đánh giá này.

Khác với đánh giá thực hiện công việc: mặc dù có mối liên hệ với nhau, nhưng đánh giá hiệu suất nhìn vào kết quả, còn đánh giá năng lực và chuyên môn dựa vào phẩm chất, năng lực, vốn nhân lực của cá nhân hoặc nhóm được đánh giá.

Đánh giá năng lực, chuyên môn nghiệp vụ thường để xác định nhu cầu đào tạo cũng như xác định những kiến thức, kỹ năng mà người lao động đã lĩnh hội từ các chương trình đào tạo.



Sơ đồ 6.2: Các giai đoạn nắm giữ công việc khác nhau

Để thực hiện loại hình này, cần có cái nhìn "động" cho vấn đề năng lực, trình độ chuyên môn, để mỗi thời điểm có thể đặt ai đó vào một trong những giai đoạn "nắm giữ công việc" khác nhau như (xem sơ đồ 6.2):

- Giai đoạn thăm dò

- Giai đoạn học hỏi

- Giai đoạn làm chủ

Từ đó có thể dẫn tới:

Hoặc

- Giai đoạn nhàm chán và mất động cơ làm việc

Hoặc

- Giai đoạn đổi mới

Từ đó chuyển sang chức năng mới

Đánh giá năng lực của nhân viên thường để phục vụ mục đích đề bạt, bổ nhiệm, thăng tiến.

6.5.2.2. Các tiêu chí đánh giá

Năng lực là kiến thức, kỹ năng, thái độ, hành vi có ảnh hưởng đến việc thực hiện công việc. Và để phục vụ các mục tiêu trên, cần xác định rõ mỗi vị trí, mỗi chức vụ nhất định cần có những năng lực gì để có thể đưa ra các tiêu chí đánh giá cho phù hợp. Ví dụ một hệ thống tiêu chí đánh giá năng lực và chuyên môn nghiệp vụ như sau:

- Nhóm tiêu chí về kiến thức chuyên môn: việc sử dụng kinh nghiệm và kiến thức chuyên môn nghiệp vụ để đảm bảo các giải pháp khả thi và hiệu quả; khả năng phán đoán và giải quyết những trục trặc trong phạm vi chức năng của mình; theo dõi các vấn đề chuyên môn nghiệp vụ trong quá trình thực hiện; khả năng am hiểu chuyên môn ngoài lĩnh vực của mình.

- Nhóm tiêu chí về quản lý công việc: đó là những tiêu chí về khả năng hoạch định công việc (lập kế hoạch, điều hành công việc theo kế hoạch, theo dõi tiến độ công việc so với kế hoạch...); truyền đạt/hướng tới kết quả công việc (đảm bảo rằng công việc giao được hoàn tất một cách hiệu quả, đúng thời hạn, mục tiêu đề ra); giải quyết vấn đề (tổng hợp thông tin từ nhiều nguồn khác nhau, giải quyết các vấn đề phức tạp, đóng góp giải pháp, học hỏi kinh nghiệm...)

- Nhóm tiêu chí về sáng kiến/sự sáng tạo: sáng kiến (đưa ra sáng kiến thực hiện công việc); tính sáng tạo (khả năng đảm nhận công việc mới và đạt mục tiêu đề ra)

- Nhóm tiêu chí về phát triển con người: tinh thần đồng đội (động viên và quản lý nhân viên để đảm bảo tinh thần đồng đội); tự phát triển (hiểu những kỹ năng cá nhân cần có để tận dụng điểm mạnh của cá nhân hướng tới nhu cầu phát triển cá nhân, phát triển phong cách lãnh

đạo hiệu quả, khả năng quản lý và những kỹ năng về huấn luyện đào tạo); phát triển người khác (lập kế hoạch phát triển cho nhân viên, dẫn dắt nhân viên mới để họ có thể thực hiện những nhiệm vụ mới, giao việc cho nhân viên phù hợp nhằm nâng cao kỹ năng quản lý cho nhân viên,...), nêu sáng kiến/đóng góp vào chương trình phát triển nội bộ bằng cách biên soạn tài liệu hoặc huấn luyện.

Thông thường năng lực được chia làm 3 loại:

- Năng lực chung (yêu cầu với tất cả các vị trí trong tổ chức).

- Năng lực quản lý

- Năng lực đặc thù (với từng vị trí công việc khác nhau thì yêu cầu về năng lực khác nhau).

6.5.2.3. Các phương pháp đánh giá

Phương pháp chủ yếu dùng để đánh giá năng lực, chuyên môn nghiệp vụ là phương pháp mức thang điểm. Với mỗi một tiêu chí đánh giá có thể sẽ được chia thành một số mức độ nhất định, ví dụ xuất sắc, trên mức trung bình, trung bình, kém. Ngoài ra còn cần có những định nghĩa cụ thể cho từng mức độ.

Ví dụ về khả năng sáng tạo[27]

Trước tiên khả năng sáng tạo là khả năng tìm ra cách mới để làm việc hoặc làm cho công việc đó được thực hiện nhanh và hiệu quả hơn, có thể được chia thành các mức độ sau:

Mức độ 1:

- Có một số ý tưởng mới
- Sẵn sàng tiếp thu những ý tưởng mới

Mức độ 2:

- Một số ý tưởng mang tính khả thi cao
- Sẵn sàng đón nhận những cách tiếp cận mới lạ.

[27] http://www.hrlink.vn/diendan/index.php?showtopic=23319

Mức độ 3:

- Suy nghĩ táo bạo
- Sẵn sàng khảo sát dữ liệu sâu hơn để tìm kiếm giải pháp
- Có những ý tưởng hay
- Quan tâm đến những ý tưởng cấp tiến, độc đáo

Mức độ 4:

- Có nhiều ý tưởng độc đáo, tác động mạnh đến hiệu quả công việc của nhóm/bộ phận/tổ chức
- Đổi mới, sáng tạo khi xây dựng giải pháp
- Xây dựng các giải pháp khác nhau cho vấn đề

Mức độ 5:

- Sẵn sàng thử các giải pháp khác nhau
- Có nhiều giải pháp mới, sáng tạo mới, quan trọng mang lại hiệu quả cao cho tổ chức
- Sẵn sàng chấp nhận sai để sửa

Ví dụ về khả năng đổi mới

Khả năng đổi mới là khả năng xác định các giải pháp đổi mới các điều kiện làm việc; thử nghiệm các phương án khác nhau và có tính mới để giải quyết các vấn đề và tận dụng các cơ hội trong công việc.

Mức độ 1:

- Phát hiện được một số yếu tố có thể thực hiện đổi mới
- Thực hiện đổi mới 1 số yếu tố

Mức độ 2:

- Tìm tòi, đề xuất 1 số giải pháp thực hiện đổi mới
- Nhận thức được sự cần thiết phải đổi mới

Mức độ 3:

- Nhận thức được cái cũ, cái lạc hậu, cần thiết phải thay đổi

- Tìm tòi, đề xuất những giải pháp để thay đổi cái cũ, lạc hậu trong tổ chức
- Thử nghiệm những phương án, giải pháp đổi mới

Mức độ 4:

- Thực hiện nhiều phương án, giải pháp đổi mới
- Phê phán cái cũ, lạc hậu trong tổ chức
- Khích lệ các thành viên tham gia vào giải pháp đổi mới

Mức độ 5:

- Dám thử nghiệm và chấp nhận hậu quả
- Giải thích rõ cho các thành viên trong tổ chức thấy rõ vai trò của sự đổi mới và huy động được mọi người tham gia vào quá trình đổi mới

Hoạt động cuối cùng trong đánh giá cần tiến hành là phân tích kết quả đánh giá. Với mỗi tiêu chí đánh giá hoặc hoạt động cần thực hiện cần nêu được có những năng lực nào cần có để thực hiện công việc. Trên cơ sở đánh giá mức độ thành công của từng tiêu chí hoặc hoạt động, sẽ là cơ sở để đề xuất những năng lực còn thiếu của người bị đánh giá. Ví dụ như sau khi đánh giá chúng ta có bảng sau:

Bảng 6.2: Các hoạt động/tiêu chí và năng lực cần có để thực hiện công việc

Hoạt động/Tiêu chí	**Năng lực cần có để thực hiện hoạt động này**
Hoạt động 1 (thành công)	Năng lực A, B, C, D, E, F
Hoạt động 2 (thành công)	Năng lực B, C, G, H, I, F
Hoạt động 3 (không thành công)	Năng lực A, G, J, K I
Hoạt động 4 (không thành công)	Năng lực A, B, F, J, K, L
Hoạt động 5 (thành công)	Năng lực D, E, G, K, M, N, O

Nguồn: Christian Batal, (2002a), *tr. 120*

Trên thực tế, đánh giá năng lực đòi hỏi sự kết hợp các tiêu chí khác nhau, bởi việc phân tích đơn lẻ không thể cung cấp một ý tưởng chính xác về mức độ nắm vững một số năng lực.

Một tiêu chí được đáp ứng hoặc một hoạt động được thực hiện tốt, có thể coi như nhân viên đó đã nắm vững các năng lực cần thiết để hoàn thành công việc này. Tuy nhiên khi nhân viên không thể hoàn thành tốt một công việc (hoặc không đáp ứng một tiêu chí nào đó), chúng ta cũng chưa khẳng định được người nhân viên đó không nắm vững tất cả các năng lực đòi hỏi. Chỉ có thể kết luận, người nhân viên đó còn chưa nắm vững một số năng lực trong số các năng lực đòi hỏi.

Từ ví dụ của bảng 6.2, có thể thấy rằng một bộ phận quan trọng những năng lực không thể thiếu đối với hoạt động 3 và 4 cũng cần thiết cho các hoạt động đã thực hiện thành công khác. Và chỉ có J và L là không có mặt trong những hoạt động được đánh giá thành công. Từ đó có thể đánh giá rằng người nhân viên trên được đánh giá nắm vững những năng lực A, B, C, D, E, F, G, I, K, M, N, O; không nắm vững năng lực J; và hoài nghi với năng lực L. Để khẳng định thêm, cần bổ sung thêm một số các thông tin khác.

Từ đó người đánh giá sẽ có cái nhìn rõ hơn về năng lực mà nhân viên hiện có so với năng lực mà công việc đòi hỏi. Và có thể nói rằng người nhân viên có chuyên môn vững trong nghề là người nắm được ¾ năng lực trong khung năng lực tiêu chuẩn của công việc hoặc là người có tất cả những năng lực thiết yếu và chính yếu.

Trên thực tế ở Việt Nam, việc đánh giá năng lực của nhân viên đặc biệt trong các tổ chức công thường không thực hiện, hoặc thực hiện mang tính hình thức, khó khăn đến từ việc thiếu sự thống nhất về tiêu chí đánh giá và cách thức đánh giá. Ngoài ra đôi khi do việc thăng tiến, đề bạt, bổ nhiệm nhân viên chưa dựa nhiều vào năng lực, hoặc các tiêu chí về năng lực còn quá "cứng nhắc", nên dẫn đến việc đánh giá năng lực nhân viên còn chưa được đề cao.

6.5.3. Đánh giá tiềm năng

6.5.3.1. Khái niệm

Đánh giá tiềm năng là một cách thức đánh giá một nhân viên không phải chỉ trong công việc hiện tại mà là sự dự đoán cho thành công của nhân viên trong tương lai, thường ở mức độ cao hơn.

Tiềm năng là khả năng tiềm ẩn của nhân viên trong việc tiếp nhận những năng lực mới, khả năng lĩnh hội những kiến thức và kỹ năng mới để hoàn thành tốt công việc ở một vị trí làm việc nào đó. Chính vì vậy tiềm năng cá nhân luôn phải gắn với lĩnh vực nào đó, chứ không thể có khái niệm tiềm năng chung chung của một người nào đó, có thể thành công ở mọi lĩnh vực.

6.5.3.2. Các tiêu chí đánh giá

Tiềm năng có thể được đánh giá thông qua các kết quả thực hiện công việc, những thành công trong quá khứ của nhân viên, liên quan đến khả năng hiểu biết, hành vi đã thực hiện, quan hệ, thái độ với công việc.

Tiềm năng của cá nhân được thiết lập bởi khả năng nhận thức và tính cách của bản thân cá nhân đó

- Khả năng nhận thức

Khả năng nhận thức của một người liên quan đến các dạng khả năng sau:

+ Khả năng nhận thức tổng thể hay còn có thể gọi là khả năng tư duy, ảnh hưởng đến tất cả các kết quả hoạt động của con người.

+ Khả năng chính yếu hay còn có thể gọi là khả năng cơ bản, ví dụ như khả năng lập luận, khả năng không gian,... liên quan đến nhiều lĩnh vực khác nhau

+ Khả năng đặc thù: ví dụ trong khả năng diễn đạt có khả năng lập luận theo lối diễn giải, quy nạp,..., thường chỉ tập trung vào một lĩnh vực đặc thù.

Và để lĩnh hội những năng lực mới cần huy động cả ba khả năng trên và tùy vào từng lĩnh vực sẽ có sự nhìn nhận khác nhau cho từng khả năng.

- *Cấu trúc tính cách*

Theo từ điển Bách khoa toàn thư mở[28], tính cách là tính chất, đặc điểm về nội tâm của mỗi con người, mà có ảnh hưởng trực tiếp đến suy nghĩ, lời nói và hành động của người đó. Một người có thể có nhiều tính cách và nhiều người có thể có cùng một tính cách. Tính cách khác với tính tình, tính khí hay cá tính. Tính cách là yếu tố quan trọng nhất của con người. Người ta thường đánh giá hành động, lời nói và đôi khi là suy nghĩ của một người để suy ra tính cách người đó và cuối cùng là kết luận về bản chất người đó.

Có rất nhiều nghiên cứu và nhiều mô hình đã được đề xuất về các đặc điểm, những nét tính cách đặc thù. Ví dụ như: năng động; hướng nội hay hướng ngoại; lý trí hay tình cảm; thiên về hành động hay tư duy,....

Cũng giống như khả năng nhận thức, tính cách liên quan đến tất cả các kết quả hoạt động của con người, cũng như trong sự phát triển hành vi, thái độ

Các yếu tố khả năng nhận thức và tính cách có tính ổn định cao. Sự thay đổi nếu có thường xảy ra trong một khoảng thời gian tương đối dài.

6.5.3.3. Các phương pháp đánh giá

Có thể kể đến 2 nhóm phương pháp đánh giá tiềm năng sau đây:

- *Phương pháp đánh giá tiềm năng "giả hiệu"*

Đây là phương pháp không dựa trên một cơ sở thuyết phục về mặt khoa học và những nghiên cứu đã thực hiện không chỉ ra được mối liên hệ giữa kết quả đánh giá đã thu được với thành công của người được đánh giá ở vị trí công việc mới.

[28] http://vi.wikipedia.org

Có thể kể đến các phương pháp như: xem tướng, xét đoán cử chỉ, hành vi, xem tử vi, phân tích chữ viết,...

Tại một số tổ chức tư nhân, việc áp dụng những phương pháp này đôi khi khá phổ biến, tuy nhiên với các tổ chức trong khu vực công, những phương pháp này thường không được phép áp dụng.

- Phương pháp đánh giá tiềm năng đáng tin cậy

Đôi khi các nhà lãnh đạo có thể có những nhận xét về các nhân viên như: người này có năng lực làm việc tốt, người này có năng lực hơn người kia. Những nhận xét này phần nào phản ánh tiềm năng của một nhân viên tại một vị trí công việc nào đó. Hoặc đôi khi không có năng lực ở lĩnh vực này nhưng lại có năng lực ở lĩnh vực khác, vị trí khác. Chính vì vậy không nên đánh giá tiềm năng một cách chung chung mà cần gắn vào một lĩnh vực cụ thể. Ngoài ra các nhà quản lý trực tiếp thường chỉ nên dừng lại ở giai đoạn dự đoán tiềm năng, còn việc khẳng định tiềm năng nên để cho các chủ thể khác sẽ khách quan hơn. Một số phương pháp cụ thể như sau:

+ Trắc nghiệm khả năng nhận thức

Có rất nhiều công cụ trắc nghiệm khả năng nhận thức, tuy nhiên không phải công cụ nào cũng đảm bảo những phẩm chất cần thiết về mức độ hợp thức, độ nhạy và đặc biệt là độ tin cậy. Chính vì vậy để đảm bảo tính tin cậy, hiệu quả trong việc sử dụng trắc nghiệm, người sử dụng cần có kiến thức và có kinh nghiệm để lựa chọn trắc nghiệm cho phù hợp, đạt mục tiêu cần kiểm nghiệm. Hoặc người sử dụng có thể tự xây dựng trắc nghiệm cho các trường hợp cụ thể.

Ưu điểm của hình thức này là chi phí thấp, tính hợp thức hóa cao. Tuy nhiên có một số nhược điểm sau: mức độ chênh đôi khi khá lớn giữa kết quả trắc nghiệm và thành công ở công việc mới; trắc nghiệm này chưa liên quan đến tính cách của người tham gia trắc nghiệm; để đảm bảo tính khách quan đại bộ phận các trường hợp thực hiện trắc

nghiệm do các chuyên gia độc lập thực hiện, điều này có thể dẫn đến đôi khi kết quả trắc nghiệm không được thừa nhận và sử dụng đối với những người quản lý các nhân viên được trắc nghiệm.

+ Các thử nghiệm chuyên môn hoặc phương pháp tình huống

Việc áp dụng phương pháp này được dựa trên nguyên tắc để có nhận định chính xác về các nhân viên cần đánh giá thông qua các trải nghiệm thực tế hoặc các tình huống cụ thể được dàn dựng hay còn được gọi là mô phỏng các tình huống làm việc thực tế. Hình thức này có các dạng sau:

++ Các bài tập cá nhân: những người bị đánh giá thường phải xử lý một vấn đề được đưa ra trong một khoảng thời gian nhất định.

++ Các bài tập nhóm: các thành viên trong nhóm xử lý các vấn đề đạt tới mục tiêu chung hoặc các mục tiêu khác nhau, đôi khi trái ngược nhau.

++ Các bài tập với các cá nhân: xử lý tình huống trong một khoảng thời gian ấn định liên quan đến mối quan hệ giữa các đồng nghiệp, cộng sự trực tiếp, đàm phán với các bộ phận khác,...

Các chủ thể liên quan đến phương pháp đánh giá này có thể là: đối tượng đánh giá, cấp trên trực tiếp và/hoặc chuyên gia đánh giá.

Để phương pháp này phát huy hiệu quả cần đảm bảo nguyên tắc là mỗi phương diện hành vi được đánh giá cần dựa trên nhiều hơn một tình huống giả định. Việc quan sát cùng một yếu tố trong những bối cảnh khác nhau cho phép đánh giá khả năng học tập, phát triển của cá nhân.

Phương pháp có nhiều ưu điểm: thứ nhất là giá trị dự đoán cao; thứ hai là mục tiêu và quy tắc đánh giá rõ ràng đối với tất cả các chủ thể; thứ ba người được đánh giá hiểu rõ phương pháp; và cuối cùng các nhà quản lý tích cực tham gia vào việc xác định tiêu chí đánh giá, quan sát nhân viên và trực tiếp tham gia vào quá trình đánh giá.

Tuy nhiên phương pháp cũng bộc lộ một số nhược điểm sau: thứ

nhất, việc xây dựng các tình huống đặc thù khá mất thời gian và sức lực; thứ hai, chi phi khá cao và cần sự huy động thực hiện của nhiều người.

+ Phương pháp đánh giá hỗn hợp

Phương pháp này thực chất là sự kết hợp của cả hai dạng trên mặc dù phương pháp mô phỏng được thể hiện rõ nét hơn.

6.5.4. Đánh giá động cơ làm việc

6.5.4.1. Khái niệm

Để có kết quả làm việc tốt, năng lực và tiềm năng chưa hoàn toàn đủ, mà còn cần có động cơ làm việc nữa. Hay để có kết quả tốt, không chỉ cần "biết làm", "có thể làm" mà còn cần "muốn làm" nữa.

Động cơ là một yếu tố phức tạp, nhạy cảm, khó đánh giá. Không tồn tại khái niệm động cơ trong nghĩa tuyệt đối mà phải gắn vào bối cảnh làm việc cụ thể, một vị trí công việc cụ thể.

Có hai vấn đề liên quan với nhau khá chặt chẽ nhưng không phải là một. Đó là sự tham gia tích cực của nhân viên và mối quan tâm nghề nghiệp của nhân viên đó. Trong trường hợp ai đó không quân tâm đến công việc vì không phù hợp sở thích, mối quan tâm nghề nghiệp nhưng vẫn bỏ nhiều công sức sẽ dẫn đến việc duy trì năng suất, cường độ lao động khó bền vững.

Mối quan tâm nghề nghiệp của một nhân viên đối với một việc liên quan đến sở thích về công việc nào đó của nhân viên. Đó là điều có thể giúp nhân viên đó thành công khi thực hiện công việc. Đó là sự thể hiện điều mà nhân viên thích làm công việc đó.

Sự nghiên cứu động cơ là cần thiết trong mối liên hệ với mối quan tâm nghề nghiệp, đặc biệt trong việc tuyển dụng, sắp xếp bố trí lại, điều chuyển nội bộ trong tổ chức.

Các nhà quản lý nhân sự cần nghiên cứu, đánh giá để hiểu rõ động cơ của những người làm việc trong các tổ chức công gồm cả những

người ở vị trí quản lý cao cấp đến các nhân viên làm việc theo chế độ hợp đồng. Trong các cơ quan nhà nước, các tổ chức công, đôi khi các hoạt động mang tính sử dụng quyền lực của nhà nước để giải quyết các vấn đề có liên quan đến lợi ích vật chất của các bên. Động cơ làm việc của người lao động trong các tổ chức công có nhiều điểm khác với động cơ của người lao động nói chung.

6.5.4.2. Các tiêu chí đánh giá

Như đã đề cập, động cơ bản thân nó là một khái niệm tương đối trừu tượng, khó có sự thống nhất về quan niệm trong cách đánh giá và cả tiêu chí đánh giá. Về cơ bản chúng ta chấp nhận có thể dùng sự tham gia của nhân viên vào công việc là một tiêu chí cơ bản cho sự đánh giá nhân viên này. Đánh giá sự tham gia thực chất là sự quan sát hành vi của nhân viên, ghi nhận sự tham gia của nhân cũng như mức độ của nhân viên đó.

Trước tiên cần có những tiêu chí thể hiện sự tham gia. Tuy nhiên cái quan trọng nhất là sử dụng, phân tích những tiêu chí này như thế nào? Vì đôi khi hành vi của nhân viên chưa hẳn phản ánh chính xác thực chất của vấn đề. Việc phân tích kết quả làm việc của nhân viên, đặc biệt là các chỉ tiêu định tính cũng thể hiện mức độ tham gia của nhân viên. Việc thực hiện tốt một công việc trong một khoảng thời gian nhất định đòi hỏi vừa có năng lực, vừa phải có động cơ làm việc.

6.5.4.3. Các phương pháp đánh giá

Các phương pháp được dùng để đánh giá động cơ làm việc của nhân viên liên quan chủ yếu đến các học thuyết về động cơ làm việc để nắm bắt được tại sao nhân viên hứng thú hoặc không hứng thú với một hoạt động nào đó.

Có nhiều các học thuyết về động cơ làm việc. Thông thường, mỗi học thuyết thường phân tích một giai đoạn trong quy trình động cơ. Một số học thuyết cơ bản giải thích cho việc tại sao nhân viên có động cơ

hoặc không có động cơ cho một công việc cụ thể nào đó.

a. Học thuyết kỳ vọng của Victor VROOM

Học thuyết kỳ vọng được đề xuất bởi Victor Vroom[29] vào năm 1964, sau đó được sửa đổi, bổ sung bởi một số học giả khác, bao gồm cả Porter và Lawler vào năm 1968. Khác với Maslow và Herzberg, Vroom không tập trung nhiều vào nhu cầu, mà chủ yếu tập trung vào kết quả. Học thuyết kỳ vọng của tác giả VROOM cho rằng mức độ động cơ của một người lao động đối với một công việc, nhiệm vụ nào đó được đo lường bằng ba nhân tố sau:

Động cơ = Sự kỳ vọng x Kết quả x Giá trị

Sự kỳ vọng (Expectancy) là xác suất của công việc có hoàn thành được hay không, hay cơ hội đạt được như thế nào? Điều này phụ thuộc vào nhiều nhân tố như: năng lực của người thực hiện, nguồn lực cung cấp,...

Tính chất công cụ hay có thể tạm gọi là Kết quả (Instrumentality) là xác suất giữa cái thực hiện và kết quả thu được. Điều này trả lời cho câu hỏi "Mối liên hệ giữa cái thu được và kết quả thực hiện công việc"? Đây chính là niềm tin rằng kết quả tốt sẽ dẫn đến phần thưởng xứng đáng. Khái niệm này được thể hiện qua mối quan hệ giữa hành động (performance) và phần thưởng (rewards), cụ thể bị ảnh hưởng bởi các nhân tố như:

- Sự rõ ràng trong mối liên kết giữa hiệu quả làm việc và phần thưởng người lao động được nhận.

- Tin tưởng vào sự công bằng người có quyền quyết định thưởng/phạt

- Tin tưởng vào tính minh bạch trong việc quyết định thưởng/phạt.

Và cuối cùng, *giá trị (Valence)* là ý nghĩa của người nhận về kết

[29] Giáo sư Trường Quản trị Kinh doanh Yale (và học vị Tiến sĩ khoa học tại Trường đại học Michigan).

quả thu được. Điều này có sự khác biệt giữa người này và người khác. Cùng một kết quả/phần thưởng nhận được, mỗi người sẽ có đánh giá ý nghĩa của nó khác nhau. Nó có thể rất lớn đối với người này nhưng lại trung bình hoặc thấp đối với người khác. Điều này tuỳ thuộc vào tính cách, giá trị, hoàn cảnh sống,... của từng người. Và nếu như tại một thời điểm giá trị là cái khá khó thay đổi, muốn nâng cao động cơ lao động, nên can thiệp vào để tăng cường sự kỳ vọng và kết quả. Các nhân tố có thể ảnh hưởng đến giá trị như:

- Nỗ lực khuyến khích làm việc.

- Hiệu quả công việc đạt được tương xứng với phần thưởng nhận được.

- Sự quan tâm đến những kết quả/phần thưởng mà cá nhân nhận được.

Vroom cho rằng người lao động sẽ có động cơ làm việc tốt hay được động viên tốt khi ba khái niệm/mối quan hệ trên là tích cực. Nói cách khác là khi họ tin rằng nỗ lực của họ sẽ cho ra kết quả tốt hơn, kết quả đó dẫn đến phần thưởng xứng đáng và phần thưởng đó có ý nghĩa và phù hợp với mục tiêu cá nhân của họ. Học thuyết kỳ vọng được xây dựng dựa trên sự cảm nhận và nhận thức của mỗi người, nên hoàn toàn có thể xảy ra tường hợp hai người làm cùng một công ty, cùng công việc nhưng có động lực làm việc không giống nhau. Bởi lẽ có thể một nhân viên nào đó muốn thăng tiến trong công việc, thì việc thăng chức có sức hấp dẫn cao đối với họ, trong khi kết cục đó chưa chắc có sức hấp dẫn mạnh đối với người khác.

b. Học thuyết của Deci & Ryan

Theo các tác giả, động cơ làm việc của nhân viên đối với một công việc, nhiệm vụ nào đó phụ thuộc vào hai yếu tố.

Thứ nhất đó là cảm giác về năng lực của bản thân đối với việc thực hiện hoạt động. Trả lời cho câu hỏi: năng lực thực hiện công việc

này như thế nào?

Thứ hai là cảm giác về sự quyết tâm của bản thân đối với việc thực hiện công việc. Trả lời cho câu hỏi: thực hiện hoặc tham gia công việc với tư cách chủ động hay ngược lại bị ép?

Từ đó theo các tác giả, một người sẽ có đủ năng lực thực hiện và tự nguyện thực hiện một công việc nào đó sẽ có động cơ mạnh mẽ để thực hiện công việc đó.

Nguồn: Christian Batal, (2002b), tr 143.

Sơ đồ 6.3. Mối quan hệ giữa động cơ làm việc và cảm giác về năng lực bản thân và cảm giác về sự quyết tâm của bản thân đối với việc thực hiện công việc

Xuất phát từ khung lý thuyết này, khi một nhân viên không tích cực đối với một hoạt động nào đó, cần tìm hiểu và họ thay đổi quan niệm về năng lực của mình hoặc tạo điều kiện cho anh ta làm việc để có cảm nhận làm chủ đối với công việc đó.

CÁC TỪ KHÓA

Đánh giá

Đánh giá nhân viên

Đánh giá thực hiện công việc

Đánh giá hiệu suất làm việc

Đánh giá năng lực

Đánh giá tiềm năng

Đánh giá động cơ

Từ điển năng lực

CÂU HỎI ÔN TẬP

1. Phân biệt các loại đánh giá nhân viên: giống và khác nhau cái gì?
2. Mục đích đánh giá của từng loại đánh giá nhân viên là gì?
3. Hãy nêu những hạn chế thường xảy ra trong đánh giá làm giảm hiệu quả của việc đánh giá nhân viên.
4. Hãy nêu nội dung đánh giá thực hiện công việc người lao động (khái niệm, tiêu chí, phương pháp đánh giá)
5. Hãy nêu nội dung đánh giá năng lực, trình độ chuyên môn người lao động (khái niệm, tiêu chí, phương pháp đánh giá)
6. Hãy nêu nội dung đánh giá tiềm năng người lao động (khái niệm, tiêu chí, phương pháp đánh giá)
7. Hãy nêu nội dung đánh giá động cơ của người lao động (khái niệm, tiêu chí, phương pháp đánh giá)

BÀI TẬP VÀ BÀI TẬP TÌNH HUỐNG

Bài tập tình huống 6.1[30]

Lo lắng đáp ứng những thách thức mới của vận tải công cộng, tổng giám đốc công ty vận tải Rive Gauche mong trông đợi vào việc cải thiện quá trình quản lý nguồn nhân lực.

Sau cuộc trao đổi với cố vấn của mình về quản lý nguồn nhân lực, ông ta đã quyết định thực hiện việc xem xét kỹ lưỡng hệ thống đánh giá hiệu suất nhân lực của công ty mà việc đầu tiên là một cuộc thăm dò theo quan điểm của quản lý. Kết quả của thăm dò đã nêu lên rất nhiều thiếu sót của hệ thống đánh giá hiệu suất nhân lực hiện tại của tổ chức. Tổng giám đốc giao cho cố vấn về quản lý nguồn nhân lực sự uỷ thác đưa ra các thay đổi có thể áp dụng để làm nên một công cụ quản lý hiệu quả. Nhiệm vụ này rất quan trọng.

Công ty vận tải Rive Gauche có nhiệm vụ cung cấp dịch vụ vận tải công cộng cho người dân ở 5 thành phố lân cận. Nó phục vụ trong một lãnh thổ rộng 2012 kilomet vuông và một dân số 328 620 người. Từ 20 năm nay, lãnh thổ này đã chứng kiến một tỷ lệ tăng dân số đặc biệt. Khách hàng của công ty vận tải Rive Gauche chủ yếu bao gồm người lao động và học sinh, những người thực hiện trung bình 68 220 lượt di chuyển mỗi ngày.

Các công việc của công ty vận tải Rive Gauche được điều hành bởi một hội đồng hành chính bao gồm các thị trưởng của 5 thị xã trong vùng giao thông và 7 đại biểu của những người sử dụng dịch vụ. Công ty sở hữu và quản lý 2 trung tâm khai thác tập hợp 3 bãi đỗ có tổng khả năng là 324 xe bus. Mỗi trung tâm này bố trí một xưởng bảo dưỡng cơ

[30] Louise Lemire, Yves-C.Gagnon, (2002).

khí cho các phương tiện. Trung tâm hành chính, nằm gần các trung tâm khai thác là nơi đặt các văn phòng của công ty vận tải.

Trong những năm gần đây, ban giám đốc đã tiến hành việc cơ cấu lại và dẫn đến việc thuyên giảm nhân sự. Kết thúc kỳ tài chính gần đây nhất, công ty vận tải Rive Gauche sử dụng 799 nhân viên trong đó có 580 tài xế, 112 nhân viên bảo dưỡng, 46 nhân viên văn phòng, 4 người bán vé và 57 cán bộ.

Với mong muốn thoả mãn nhu cầu ngày càng cao của người sử dụng, công ty vận tải Rive Gauche từ một vài tháng nay đầu tư nhiều khoản lớn vào việc cơ cấu lại hệ thống vận tải và hướng những cố gắng vào việc cải tiến các hệ thống thông tin và các cách thức làm việc.

Từ khoảng 18 tháng nay, ông Tổng Giám đốc mới đã chỉ ra những thách thức mới của vận tải công cộng như sau:

- Đáp ứng phù hợp yêu cầu của dân cư về mặt vận tải dựa vào chất lượng của các dịch vụ cung cấp;
- Xúc tiến vận tải công cộng hướng theo dân cư như là một phương tiện để cải tiến chất lượng cuộc sống;
- Cải tiến quá trình quản lý nguồn nhân lực;
- Phát triển khả năng của nhân viên để họ có thể tham gia một cách chủ động và hiệu quả vào việc thực hiện nhiệm vụ và các mục tiêu của tổ chức.

Sau 9 năm giữ trách nhiệm quản lý chất lượng, hiện nay Germain đảm nhận công việc của một quản đốc bảo dưỡng cơ khí của đội autobus. Anh ấy luôn luôn được biết đến như một nhân viên rất tài năng và hiệu quả. Trong khuôn khổ các nhiệm vụ mới của quản đốc, Germain phải thực hiện đánh giá hiệu suất của Viateur, một trong những nhân viên của anh. Viateur 53 tuổi và đã có gần 27 năm kinh nghiệm làm thợ cơ khí của công ty.

Từ khi được bổ nhiệm làm quản đốc, Germain đã gặp Viateur ba lần để chỉ ra cho ông ta những cải tiến mà anh ấy muốn ông ta mang lại trong công việc. Germain đã nhận ra rằng Viateur dùng rất nhiều thời gian hơn các đồng nghiệp của ông ta để hoàn thành cùng một dạng công việc và rằng công việc của ông ta thường cần phải làm lại.

Bởi vì Germain muốn chỉ ra sự không hài lòng của anh bằng công cụ đánh giá hiệu suất, anh ta đã hỏi ý kiến cố vấn quản lý nguồn nhân lực, Marie-Paule để xác nhận xem liệu thái độ và chất lượng công việc tồi của Viateur có thể là đối tượng của một hình phạt không. Marie-Paule đã thông báo cho Germain rằng rất cả các đánh giá đã được thực hiện bởi người cấp trên trực tiếp của Viateur trong 8 năm qua đều là hài lòng, rằng không có một đánh giá tiêu cực nào xuất hiện trong hồ sơ nhân lực và rằng, trong hoàn cảnh của anh, rất khó có thể xem xét một hình phạt. Viateur có thể khẳng định rằng có xung đột cá nhân giữa ông ta và người quản đốc mới.

Trở về văn phòng, Germain quyết định gọi cho Jean-Paul, người đã là quản đốc của công ty vận tải Rive Gauche từ 12 năm nay. Anh này đã giám sát công việc của Viateur trong ba năm: “Công việc của Viateur luôn không tốt - anh ta nói. Tôi rất lấy làm sung sướng rằng ông ta đã không còn là một trong những nhân viên của tôi nữa”. Anh ta cũng khuyên Germain đừng tốn quá nhiều công sức vào trường hợp của Viateur: “Việc mong muốn sử dụng hệ thống đánh giá hiệu suất để sửa đổi những thiếu sót của một nhân viên sẽ chẳng đi đến đâu cả - anh ta nói thêm. Bộ phận quản lý nguồn nhân lực đã luôn đưa ra các lý do cho nhân viên ngay sau áp lực từ phía công đoàn”.

Theo dòng cuộc trao đổi với Jean-Paul, Germain đã ghi chép lại. Anh thấy dường như:

- Lãnh đạo công ty vận tải không thừa nhận tất cả các yêu cầu đúng đắn của những người quản lý đã phát hiện ra những vấn đề về đánh giá hiệu suất của các nhân viên;

- Bộ phận quản lý nguồn nhân lực ít trợ giúp cho những người quản lý muốn điều chỉnh những tình huống có vấn đề;
- Không có bất cứ việc đào tạo nào về đánh giá hiệu suất được cung cấp cho những người quản lý;
- Phiếu đánh giá hiệu suất mà người ta sử dụng từ 15 năm nay không thích hợp với nhu cầu và không cho phép đánh giá được nhiệm vụ và thái độ;
- Công việc đánh giá hiệu suất hàng năm chỉ mang lại nhiều việc phải làm hơn cho những người quản lý vì rằng các biện pháp cụ thể không bao giờ được thực hiện sau khi đánh giá xấu về hiệu suất của một nhân viên;
- Việc tăng lương và thăng tiến trong công việc hoàn toàn độc lập với đánh giá hiệu suất.

Jean-Paul kết thúc cuộc nói chuyện với Germain bằng việc đề cập với anh rằng hệ thống không tạo động lực cho các nhân viên có khả năng: “Ngay cả khi tôi luôn luôn cống hiến nhiều hơn mức trung bình, anh ta nói, cấp trên của tôi luôn ghi nhận xét ở mức đạt yêu cầu”.

Germain bối rối trở lại văn phòng của Marie-Paule để chia sẻ cho cô ấy cuộc nói chuyện với Jean-Paul. Marie-Paul thổ lộ với anh rằng cho đến nay thì có rất ít người quản lý sử dụng hệ thống đánh giá một cách nghiêm túc: “Với đa số họ, quá trình đánh giá hiệu suất chỉ là một thủ tục mà người chủ lao động đòi hỏi và tôi rất lo lắng về những hậu quả của một thái độ như vậy đối với tổ chức. Cùng với thời gian, hệ thống đã đánh mất tất cả tính đáng tin trong mắt những người quản lý mong muốn sử dụng nó để gợi ý cho những thay đổi về thái độ hay để thúc đẩy nhân viên và khuyến khích sản xuất. Hơn thế, các nhân viên không biểu lộ bất cứ sự thích thú nào đối với hệ thống và thậm chí, theo lời khuyên từ công đoàn của họ, từ chối ký lên các phiếu đánh giá để chỉ ra rằng cho tới điểm nào thì họ bị tách ra. Sự khoan dung đối với một tình huống như vậy từ phía ban lãnh đạo công ty và bộ phận quản lý nguồn nhân lực làm mất uy tín của dạng công cụ này của quản lý và để

cho mọi người tin rằng mức hiệu suất không có bất cứ tầm quan trọng nào đối với tổ chức".

Ngày hôm sau, Marie-Paule thông báo với Germain để bày tỏ với anh dự định đề cập vấn đề về sử dụng hệ thống đánh giá hiệu suất trong tổ chức với cấp trên của cô ấy, tổng giám đốc về nhân sự.

Chính sau cuộc trao đổi với Marie-Paul mà tổng giám đốc nhân sự đã quyết định xem xét kỹ lưỡng hệ thống đánh giá hiệu suất của công ty. Người ta bắt đầu bằng việc thực hiện một cuộc điều tra theo quan điểm của những người quản lý. Việc phân tích kết quả cho phép rút ra các kết luận sau đây về hệ thống đánh giá hiệu suất của công ty:

- Hệ thống được quan niệm là ít có ích và thậm chí không có ích, theo một tỷ lệ lớn các quản lý viên;
- Hệ thống không có tác dụng khuyến khích sản xuất;
- Hệ thống không làm tăng động lực của nhân sự;
- Hệ thống không góp phần vào sự tiến triển của nhân sự trong tổ chức
- Hệ thống không gợi ý cho việc cải thiện khả năng và thái độ của nhân viên
- Đánh giá hiệu suất không được thực hiện một cách thống nhất giữa người quản lý này và người quản lý kia;
- Đánh giá hiệu suất được quan niệm bởi các quản lý viên như là một việc nặng nhọc không tránh được.

Ban giám đốc công ty vận tải Rive Gauche đang rất mong muốn và hoàn toàn ủng hộ việc xem xét lại hệ thống đánh giá hiệu suất và đề nghị anh/chị hỗ trợ cho hoạt động này.

Câu hỏi:

Anh/chị hãy đánh giá lại hệ thống đánh giá hiệu suất hiện nay của công ty và đề xuất những điều chỉnh để cải thiện hệ thống trong thời gian tới.

Bài tập tình huống 6.2 [31]

Bệnh viện Bon Secours vừa tuyển một giám đốc đào tạo và phát triển nguồn nhân lực mới, người vừa lùi thời hạn các tài liệu đánh giá hiệu quả của nhân viên. Tài liệu được ưu tiên cho Tổng Giám đốc là người giữ trách nhiệm thỏa mãn các tiêu chuẩn của Hội đồng các tổ chức sức khoẻ Canada.

Tuy nhiên sự bất chấp này khó có thể tăng lên vì lý do chống đối lại những thay đổi có thể dẫn đến biểu tình của các công đoàn và một số lật đạo, vẫn còn được lưu dấu bởi nhiều sự kiện trong quá khứ. Nghĩa vụ đưa ra một chương trình phát triển nguồn nhân lực và thông báo tiếp theo về cắt giảm mạnh ngân sách có nguy cơ làm trầm trọng thêm vấn đề. Cần phải tìm ra một giải pháp có khả năng đáp ứng nhu cầu của tất cả.

Được thành lập năm 1892, bệnh viện Bon Secours ngày nay gồm có 3290 nhân viên được chia ra làm các dạng như sau:

- 55% nhân viên là các "y tá chăm sóc" (y tá, được giao phụ trách những người hưởng lợi, các giáo dục viên, v.v)
- 23% nhân viên ở dạng "dịch vụ kỹ thuật" (nhà bếp, xưởng giặt, an ninh, lễ tân, v.v)
- 12% nhân viên ở dạng "văn phòng" (thư ký, văn phòng, v.v)
- 6% nhân viên ở dạng "dịch vụ nghề nghiệp" (lao động xã hội, giáo dục thể dục, v.v)
- 4% ở dạng "cán bộ"

Trong sơ đồ về tình hình làm việc, 55% nhân viên làm công việc toàn thời gian. Những người khác thì có tên trong một danh sách dự bị, hoặc đang nắm giữ một công việc bán thời gian. Trong sơ đồ phân chia nguồn tài chính, tiền lương và các ưu đãi xã hội về nhân lực chiếm 70% ngân sách hoạt động của bệnh viện.

[31] Louise Lemire, Yves-C.Gagnon, (2002).

Từ 2 tuần nay, Hélène Dupont đã được nhận vào bệnh viện với chức danh lãnh đạo bộ phận đào tạo và phát triển nguồn nhân lực của bệnh viện Bon Secours. Bởi vì sự đón tiếp dành cho cô ấy rất dễ chịu, có rất nhiều việc phải làm và điều đó làm cho cô ấy lo lắng. Để có thể hiểu hơn một chút về hoàn cảnh của tổ chức, cô ấy đã bắt đầu tuần trước bằng việc đọc cuốn hướng dẫn định hướng cho các cán bộ đã được giao lại cho cô khi cô đến. Cô đã nhận ra rằng từ khi thành lập, bệnh viện đã trải qua rất nhiều giai đoạn làm ảnh hưởng đến nhiệm vụ của nó và vì thế làm ảnh hưởng đến nhân sự của nó.

Một trăm năm hành chính đầu tiên bởi cộng đồng tôn giáo được đặc trưng bởi sự phát triển. Thật vậy, trong thời kỳ này, bệnh viện đã tăng từ 500 lên 6500 giường. Bệnh viện có nhiệm vụ giúp đỡ phụ nữ, cung cấp sự chăm sóc cho các bệnh nhân tâm thần và những người khiếm khuyết về trí não. Trong vòng 10 năm vừa qua, có 2 xung đột chính dẫn đến việc giám hộ bệnh viện. Xung đột đầu tiên liên quan đến sự phàn nàn của Hội y tá và các y tá ở Québec mà nguyên nhân là việc thiếu không gian và tình trạng hư nát của các địa điểm. Điều này dẫn đến việc chính phủ đưa ra việc cơ cấu lại theo hướng khách hàng (chăm có tinh thần, người khiếm khuyết tinh thần, người cao tuổi và dịch vụ cộng đồng) và chuyển các bệnh nhân khiếm khuyết trí tuệ tới các trung tâm tiếp nhận và tái thích nghi. Xung đột thứ hai liên quan đến mối bất hoà giữa các nhân viên y tế và hành chính, đã dẫn đến lần giám hộ thứ hai. Một nhiệm vụ mới và các định hướng chiến lược mới đã được soạn thảo, dẫn đến việc đóng cửa 850 giường bệnh.

Lịch sử và các sự kiện trong quá khứ dường như vẫn đậm nét trong trí nhớ của các nhân viên. Hậu quả là không khí làm việc bao trùm trong bệnh viện hiện nay được đặc trưng bởi sự không an toàn và thiếu tin tưởng về phía quản lý. Hélène Dupont không tránh khỏi việc nghĩ rằng sự xuất hiện của một chương trình phát triển nguồn nhân lực (PDRH) cũng như việc cắt giảm mạnh ngân sách của chính phủ chắc chắn sẽ làm cho các cán bộ nhân sự mệt đứt hơi. Trong hoàn cảnh đó,

làm thế nào để thực hiện được sự uỷ nhiệm đã được tin tưởng giao cho cô ấy? Nhiệm vụ rất phức tạp, nhưng không hệ trọng, cô ấy cảm thấy có thể vượt lên thách thức.

Thế rồi, cô đã suy nghĩ rất nghiêm túc câu hỏi đánh giá hiệu suất của nhân viên. Bộ phận đào tạo và phát triển cần phải soạn thảo, ứng dụng và xem xét việc áp dụng các chính sách và chương trình quản lý và ước lượng hiệu suất của tổng thể cán bộ và nhân viên. Trong khi sục sạo giữa một chồng tài liệu, cô ấy đã nhận ra rằng các cán bộ của bệnh viện đã bị lệ thuộc một thời gian dài vào chương trình đánh giá hiệu suất. Người tiền nhiệm của cô đã xem lại và điều chỉnh chương trình đánh giá cán bộ ngay trước khi anh ta nghỉ việc. Còn đối với các nhân viên trong công đoàn, cô ấy chỉ tìm ra một mẫu đánh giá hiệu suất cũ đã có từ nhiều năm trước. Tuy nhiên, cô ấy biết rằng Nicole Paquin, một tư vấn viên về quản lý nguồn nhân lực làm việc dưới quyền của cô đang thử nghiệm, với quản lý một đơn vị chăm sóc, một công cụ đánh giá hiệu suất đặc thù cho nhân viên y tá.

Khi cô ấy xem đồng hồ, đã gần tới buổi chiều. Cô ấy liền bỏ việc đọc để đi tới quán ăn dành cho nhân viên. Cầm cái khay trong tay, cô ấy đi tới bàn của một nhóm quản lý và nhập bọn với họ trong bữa ăn. Qua cuộc hội thoại, một người nào đó đề cập đến chủ đề đánh giá hiệu suất của nhân lực. Cô ấy đã biết được, qua những trao đổi tiếp theo, rằng việc triển khai chương trình của các cán bộ vẫn chưa được hoàn thành. Một số quản lý chưa nhận được bất cứ một đánh giá nào về hiệu suất của họ từ phía lãnh đạo cấp cao. Hơn thế, thành công của chương trình dường như là quá nhẹ. Các cán bộ tỏ ra không hài lòng cũng chẳng nhiệt tình. Đa số cán bộ không tiến hành bất kỳ đánh giá hiệu suất nào đối với nhân viên của họ. Thiểu số trong số họ thì sử dụng mẫu cũ mà họ thay đổi tuỳ theo nhu cầu đặc thù của mình. Một người quản lý trong nhóm, bằng sáng tạo của anh ấy, đã nghĩ ra một hệ thống đánh giá hiệu suất. Nhân viên của anh ấy đã đón nhận tốt sự thay đổi và tham gia nhiệt tình, từ vài năm nay, từ khi có đánh giá hiệu suất.

Cuối cùng, Hélène rời quán ăn cùng với người phó phụ trách lĩnh vực tâm thần và trí nhớ ngắn. Người quản lý này có kinh nghiệm với sự phản đối của công đoàn đối việc soạn thảo một chương trình định kỳ về đánh giá hiệu suất của nhân viên. Có gần một tá các công đoàn khác nhau đại diện cho quyền lợi của nhân viên bệnh viện, nhưng chính công đoàn lại có số lượng thành viên có khả năng phản đối nhiều nhất. Người phụ tá này đã tiết lộ với Hélène rằng anh ta đã ấp ủ, từ nhiều năm nay, ý định về một chương trình đánh giá hiệu suất của các đoàn viên công đoàn. Anh ta lấy làm tiếc rằng ban giám đốc bệnh viện đã phải từ bỏ dự định này sau sự tranh cãi của các công đoàn.

Hélène tư lự quay về văn phòng của mình. Đi qua trước phòng của Nicole Paquin, cô đã hỏi anh ấy dựa vào điều gì mà cô ấy có thể mang lại sự giúp đỡ cho người quản lý bộ phận chăm sóc. Cô ấy biết được rằng dịch vụ cung cấp, theo đợt, một sự trợ giúp với các cán bộ muốn thực hiện chương trình đánh giá hiệu suất nhân viên của họ. Nicole đã đề cập với cô rằng rất nhiều phụ trách bộ phận đã bày tỏ mong muốn được trợ cấp cho một chương trình như vậy.

Khi ra khỏi văn phòng, cô ấy gặp người thư ký của mình. Cô này vội vã nhắc lại với Hélène rằng cô có cuộc hẹn với Tổng Giám Đốc, ngài tiến sĩ Dufresne, lúc đầu giờ chiều. “Thật là một người cộng sự quý báu, tôi đã quên bẵng đi mất”. Đảm nhận chức vụ từ 2 năm nay, tổng giám đốc đã làm việc miệt mài để nâng cao hình ảnh của bệnh viện và để khắc sâu một chân lý về các giá trị mới của quản lý. Nhân viên của bệnh viện rất có ý thức tự giác, bởi vì bài phát biểu của ông đã được truyền đi liên tục cùng với những niềm tin của ông vào sự giao tiếp, sự tôn trọng, sự tin tưởng và vào chất lượng. Ông ấy còn bắt đầu cuộc nói chuyện bằng việc khen ngợi các phẩm chất của một dịch vụ chất lượng cao. Sau đó ông chỉ ra một cách rõ ràng rằng ông ấy mong muốn bệnh viện sẽ phù hợp với các tiêu chuẩn của Hội đồng các tổ chức sức khoẻ Canada. Ông ta nêu rõ với Hélène rằng đánh giá hiệu suất của nhân viên là một trong những tiêu chuẩn cần phải tuân theo. Như vậy, ông muốn

nói rằng ông ấy chờ đợi một chương trình đánh giá hiệu suất của nhân viên công đoàn sẽ được thực hiện trong những năm tới. Cuộc gặp kết thúc bằng một lưu ý rất hữu ích: ngài tiến sĩ Dufresne để cho cô ấy được tự do để tiến hành công việc như cô ấy mong đợi. Hélène dành thời gian để suy nghĩ nhiều hơn về vấn đề. Có thể đêm đến sẽ mang tới cho cô ấy một lời khuyên.

Ngày hôm sau, tươi tắn và sảng khoái, Hélène xem lại tập lài liệu về đánh giá hiệu suất nhân sự mà cô ấy đã để lại ngày hôm trước. Cô ấy bắt đầu suy nghĩ về tình huống. Tôi phải thực hiện một chương trình đối với nhân viên công đoàn. Đâu là không khí và thời gian thuận lợi? Các cán bộ đã ngập đầu và mệt đứt hơi bởi sự thay đổi không ngớt xảy ra trong những năm vừa qua. Họ sẽ không có một ánh mặt thiện cảm với sự xuất hiện của chương trình mới này. Những người đang hài lòng với chương trình riêng của họ không nghi ngờ gì sẽ vặn lại rằng sự phát triển của một chương trình mới là không cần thiết. Ngược lại, những quản lý khác tin tưởng chắc chắn vào công cụ này của quản lý nguồn nhân lực và mong muốn rằng nó được thực hiện. Một mặt khác, các nhân viên sẽ đặc biệt lo lắng về thông báo gạt bỏ bớt công việc. Sự không tin tưởng của các công đoàn sẽ không tán thành các công việc. Theo truyền thống, những người này đã luôn đối lập một cách hệ thống với tất cả những khởi xướng trong quản lý bệnh viện. Họ đã thử tẩy chay cuộc điều tra về không khí làm việc và dự án réingénierie của quá trình ở bộ phận mua hàng. Vì thế không thể tin tưởng vào sự ủng hộ của họ, tốt hơn là nên lẩn tránh họ.

Dòng suy nghĩ dài này đã dẫn cô ấy tới kết luận sau: đánh giá hiệu suất không phải là một phần của văn hoá bệnh viện và đa số nhân viên không cảm thấy nhu cầu cần đến một công cụ như vậy của quản lý. Cô ấy tự nói với chính mình rằng cô ấy chỉ còn phải trả lời câu hỏi sau: ***"Đâu là các lựa chọn có thể làm hài lòng cả sự trông đợi của Tổng Giám đốc lẫn các nhân viên và cần phải tiến hành như thế nào?"***

Bài tập 6.3:

Hãy phân tích phiếu đánh giá công chức hàng năm trong hệ thống các tổ chức của khu vực công ở Việt Nam

PHIẾU ĐÁNH GIÁ CÔNG CHỨC HÀNG NĂM
NĂM 200...

Họ và tên công chức: Mã số: .....
Chức vụ: Ngạch bậc lương:
Đơn vị công tác:

I. TỰ NHẬN XÉT KẾT QUẢ CÔNG TÁC, TU DƯỠNG RÈN LUYỆN:

1. Chấp hành chính sách, pháp luật của Nhà nước:

.....
.....
.....

2. Kết quả công tác:

.....
.....
.....

3. Tinh thần kỷ luật:

.....
.....
.....
.....

4. Tinh thần phối hợp trong công tác:

.....
.....
.....

5. Tính trung thực trong công tác:

.....
.....
.....

6. Lối sống đạo đức:

.....
.....
.....

7. Tinh thần học tập nâng cao trình độ:

.....

.....

.....

8. Tinh thần và thái độ phục vụ nhân dân:

.....

.....

.....

Ngày..... tháng..... năm 20...

Người tự nhận xét (Ký tên)

II. Ý KIẾN CỦA TẬP THỂ ĐƠN VỊ:

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

III. KẾT QUẢ TỔNG HỢP ĐỂ XẾP LOẠI CÔNG CHỨC: (Phần này do Thủ trưởng trực tiếp ghi)

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

(1)Xếp theo loại: xuất sắc, khá, trung bình, kém

Kết luận: Công chức đạt loại:.....

Ngày tháng năm 20.....

Thủ trưởng trực tiếp đánh giá

(Ký tên, ghi rõ họ tên)

CHƯƠNG 7
THÙ LAO LAO ĐỘNG TRONG TỔ CHỨC CÔNG

Mục tiêu của chương

- Nắm chắc khái niệm và cấu thành của thù lao lao động;
- Nhận biết rõ các yếu tố ảnh hưởng đến tiền lương của người lao động trong tổ chức công;
- Nắm chắc các đặc điểm của thù lao lao động, hệ thống thang /bảng lương, các chế độ tiền lương, phụ cấp, các khuyến khích và các phúc lợi cho người lao động trong tổ chức công ở Việt Nam.

Tóm tắt chương

Bắt đầu bằng việc giới thiệu các khái niệm và cấu thành của thù lao lao động, chương này sẽ giúp người học hiểu rõ các yếu tố ảnh hưởng đến thù lao lao động trong tổ chức công. Tiếp đến chương này sẽ giới thiệu những đặc điểm của mức lương, phúc lợi và các khuyến khích của người lao động trong các tổ chức công ở Việt Nam cũng như khái quát chung về trả lương cho người làm việc trong tổ chức công ở các quốc gia.

7.1. Khái niệm và các yếu tố cấu thành thù lao lao động

7.1.1. Khái niệm

Thù lao lao động là tất cả các khoản mà người lao động nhận được thông qua mối quan hệ làm việc giữa họ với tổ chức công.

7.1.2. Cấu thành của thù lao lao động

Thành phần thù lao gồm thù lao tài chính và phi tài chính

a. Thù lao tài chính gồm tiền lương/tiền công, các khuyến khích, các phúc lợi.

(1) Tiền lương, tiền công

Tiền lương là số tiền trả cho người lao động một cách cố định và thường xuyên theo một đơn vị thời gian (tháng, năm).

Tiền công là số tiền trả cho người lao động tuỳ thuộc vào số lượng thời gian làm việc thực tế (ví dụ số lượng tiết giảng dạy hoàn thành của giảng viên) hay khối lượng công việc hoàn thành (ví dụ: tiền trả cho hoàn thành 1 đề tài nghiên cứu cấp cơ sở, hoặc cấp bộ, cấp nhà nước đúng theo yêu cầu).

(2) Các khuyến khích là khoản tiền ngoài tiền lương để trả cho người lao động thực hiện tốt công việc.

(3) Các phúc lợi

Các phúc lợi là phần thù lao gián tiếp được trả dưới dạng các hỗ trợ cuộc sống của người lao động trong tổ chức công như: bảo hiểm sức khoẻ; bảo đảm xã hội; tiền lương hưu; tiền trả cho những ngày nghỉ: nghỉ lễ; nghỉ phép; các chương trình giải trí, nghỉ mát; nhà ở; phương tiện đi lại và các phúc lợi khác gắn liền với các quan hệ làm việc hoặc là thành viên trong tổ chức công.

So với các tổ chức khác thì phúc lợi của người làm việc trong tổ chức công là một bộ phận thù lao được thực hiện khá tốt và có những nét đặc thù riêng, chẳng hạn với một số chức vụ cao cấp có chế độ xe riêng cho cán bộ lãnh đạo cấp Bộ trở lên, hoặc yếu tố vùng, địa phương có ảnh hưởng quyết định làm cho phúc lợi có sức động viên thu hút lao động khá mạnh mẽ (ví dụ cấp đất cho cán bộ, nhân viên của các tổ chức công làm nhà ở).

b. Thù lao phi tài chính

Thù lao phi tài chính là các yếu tố thuộc nội dung công việc và môi trường làm việc.

Do đặc điểm của các tổ chức công như đã nêu trong chương 1, nếu tiền lương thường được trả cố định theo hệ thống thang bảng lương của Nhà nước, về độ lớn và sức hấp dẫn không nhiều đối với người lao động

thì thù lao phi tài chính lại được xem như là một yếu tố bù đắp phần nào động viên người lao động cũng như thu hút và duy trì, phát triển họ.

Những yếu tố liên quan đến nội dung công việc gồm**:**

- Tính ổn định của công việc
- Cơ hội để phát triển (đào tạo), thăng tiến, đề bạt
- Mức độ hấp dẫn của công việc
- Mức độ thách thức của công việc
- Yêu cầu về trách nhiệm khi thực hiện công việc...

Môi trường làm việc gồm:

- Điều kiện làm việc thoải mái
- Chính sách hợp lý và công bằng của tổ chức
- Đồng nghiệp thân ái
- Người quản lý trực tiếp và quản lý cấp trên ân cần, chu đáo
- Biểu tượng địa vị phù hợp...

Trong khu vực công cũng như các khu vực khác, mục tiêu cơ bản của thù lao lao động là thu hút được những người lao động giỏi phù hợp với yêu cầu công việc của tổ chức, gìn giữ và động viên họ thực hiện công việc tốt nhất. Do đó các chính sách thù lao đưa ra phải thỏa mãn các mục tiêu đảm bảo tái sản xuất sức lao động, công bằng, kích thích và phải hợp pháp.

7.2. Các yếu tố ảnh hưởng đến tiền lương của người lao động trong tổ chức công

7.2.1. Các yếu tố thuộc về xã hội và Nhà nước:

- Luật pháp của Nhà nước, trong đó đặc biệt là Bộ luật Lao động, Luật Cán bộ công chức. Trong Bộ luật lao động của nước ta ban hành năm 1995 và sửa đổi qua nhiều lần đến năm 2007, tại chương VI “Tiền

lương" có quy định mức lương tối thiểu (Điều 56) cũng như những quy định điều chỉnh khác liên quan đến tiền lương mà các tổ chức và cá nhân người lao động phải thực hiện. Ngoài ra, các nghị định của Chính phủ, các chỉ thị, thông tư và các văn bản pháp quy khác được ban hành cũng tác động mạnh đến tiền lương của người lao động.

- Tình hình phát triển kinh tế xã hội, trước hết là mức tăng trưởng GDP. Khi kinh tế xã hội phát triển, Nhà nước sẽ có nguồn lực dồi dào và các điều kiện cần thiết để tăng lương, cải thiện đời sống của người lao động. Mức tăng tiền lương phải gắn với mức tăng trưởng kinh tế và trên cơ sở tăng trưởng kinh tế. Tuy nhiên, việc tăng trưởng kinh tế không phải chỉ phục vụ cho việc tăng lương. Trong những năm vừa qua, khi nền kinh tế của nước ta tăng trưởng mạnh, Nhà nước đã liên tục tăng lương cho các đối tượng hưởng lương đã có tác động tích cực đến cải thiện đời sống của người lao động.

- Tình hình biến động kinh tế và xã hội trên thế giới. Khi tình hình thế giới bình thường tương đối ổn định, không có những biến động về chính trị, quân sự thì Nhà nước có điều kiện để tăng lương và nâng cao mức sống của người lao động. Ngược lại, khi có biến động, Nhà nước phải tăng cường dự trữ các nguồn lực để đề phòng những biến động, vì thế, ít có điều kiện tăng lương.

7.2.2. Các yếu tố thuộc về người lao động

- Mức độ hoàn thành công việc được giao. Khi trả lương cho người lao động phải căn cứ vào mức độ hoàn thành công việc được giao. Mức độ hoàn thành công việc của người lao động càng lớn, chất lượng hoàn thành càng cao thì tiền lương nhận được càng phải lớn, phù hợp với trả lương theo số lượng và chất lượng lao động.

- Thâm niên công tác. Thâm niên công tác phản ánh thời gian công tác và cống hiến của người lao động đối với tổ chức công. Thời gian làm việc càng dài, người lao động càng tích luỹ được nhiều kinh nghiệm và làm việc càng có hiệu quả, nhất là trong một số ngành nghề

của tổ chức công như: giảng dạy, nghiên cứu khoa học, y bác sỹ, luật sư... yếu tố thâm niên thường gắn chặt với trình độ chuyên môn được nâng cao. Vì thế, tiền lương của những người đó càng phải cao. Mặt khác, để khuyến khích người lao động làm việc lâu dài cho tổ chức, mức tiền lương trả cho người lao động phải phụ thuộc vào thâm niên công tác. Tuy nhiên, trong trả lương theo thâm niên cần chống tư tưởng "sống lâu lên lão làng" không gắn với kết quả lao động.

- Trình độ chuyên môn và kinh nghiệm công tác: Trình độ chuyên môn và kinh nghiệm công tác là yếu tố quan trọng thể hiện mặt chất lượng lao động của người lao động. Trình độ chuyên môn và kinh nghiệm công tác có được là nhờ vào quá trình đào tạo hoặc tự tích luỹ kinh nghiệm trong quá trình làm việc, gắn liền với thâm niên công tác. Tuy nhiên, cũng cần chú ý, không phải những người có thâm niên công tác cao là luôn luôn có kinh nghiệm công tác. Những người nào có trình độ chuyên môn càng cao và kinh nghiệm công tác càng nhiều thì tiền lương của người đó càng cao.

- Tiềm năng phát triển cá nhân trong tương lai. Để thu hút và giữ chân những người trẻ, tài giỏi, có khả năng phát triển trong tương lai các tổ chức công có thể có những khoản bù đắp khác ngoài lương trả cho nhân viên cao hơn mức bình thường hoặc Chính quyền Nhà nước ở địa phương có chính sách phù hợp nhằm thu hút và khuyến khích những công chức, viên chức, cán bộ chuyên môn trẻ có tiềm năng..

7.2.3. Các yếu tố thuộc về công việc

Công việc là một yếu tố chính quyết định và ảnh hưởng đến mức tiền lương của người lao động trong tổ chức công. Những yếu tố thuộc về công việc cần được xem xét tuỳ theo đặc trưng, nội dung của mỗi công việc cụ thể. Tuy vậy những đặc trưng chung nhất cần được phân tích và đánh giá cho mỗi công việc gồm: kỹ năng, trách nhiệm, sự cố gắng và điều kiện làm việc.

Kỹ năng

- Mức độ phức tạp của công việc, yêu cầu kỹ năng lao động trí óc và lao động chân tay.
- Yêu cầu về kiến thức giáo dục, đào tạo cần thiết cho công việc.
- Khả năng ra quyết định, đánh giá.
- Sự khéo léo tay chân, khả năng sáng tạo, tính linh hoạt... công việc đòi hỏi.
- Khả năng quản lý, khả năng hội nhập mà công việc đòi hỏi.

Trách nhiệm:

Công việc đòi hỏi trách nhiệm đối với các vấn đề sau đây:

- Tiền, tài sản, sự cam kết trung thành...
- Ra quyết định.
- Giám sát công việc của người khác hoặc của người dưới quyền.

Sự cố gắng

- Yêu cầu về thể lực và trí lực
- Sự căng thẳng của công việc
- Những mối quan tâm khác được yêu cầu khi thực hiện công việc.

Điều kiện làm việc

- Các điều kiện của công việc như diện tích nơi làm việc, ánh sáng, các trang thiết bị được phục vụ... yếu tố độc hại ảnh hưởng đến sức khoẻ người lao động.

7.2.4. Các yếu tố thuộc về tổ chức công

- Chính sách đãi ngộ của tổ chức, trước hết được thể hiện trong quy chế thu chi nội bộ của các cơ quan, đơn vị sự nghiệp... là sự cụ thể hoá các chính sách đãi ngộ của tổ chức đối với các thành viên. Trong

các quy chế đó luôn có sự đảm bảo và phân biệt về tiền lương giữa các thành viên hoặc các nhóm thành viên tuỳ thuộc vào điều kiện của tổ chức và mức đóng góp của các thành viên.

- Tình hình sử dụng có hiệu quả lực lượng lao động trong các tổ chức công. Do tiết kiệm được biên chế nhân lực nhưng vẫn hoàn thành có hiệu quả nhiệm vụ được giao. Hơn nữa, số lượng và chất lượng đội ngũ cán bộ công nhân viên của tổ chức công có ảnh hưởng trực tiếp hoặc gián tiếp đến mức và khả năng chi trả tiền lương. Mức tiền lương của người lao động trong tổ chức công có thể được nâng cao.

- Đặc điểm ngành nghề của tổ chức công, tổ chức công thuộc ngành nghề nào...

7.3. Hệ thống thù lao lao động trong tổ chức công ở Việt Nam

7.3.1. Mức lương tối thiểu

Mức lương tối thiểu là số lượng tiền tệ được Nhà nước quy định để trả lương cho lao động giản đơn nhất trong điều kiện bình thường của xã hội.

Lao động giản đơn nhất là lao động mà bất cứ người nào có sức khoẻ bình thường đều có thể làm được không cần qua đào tạo, như quét dọn, phục vụ nước, gác cổng... Mức lương tối thiểu là cơ sở để xây dựng các mức tiền lương khác, được coi là mức "nền" của toàn bộ hệ thống tiền lương hay là "lưới an toàn" cho toàn bộ những người hưởng lương. Tại Điều 55 chương VI "Tiền lương" của Bộ Luật Lao động quy định: "Mức lương của người lao động không được thấp hơn mức lương tối thiểu do Nhà nước quy định", còn tại Điều 56 có nêu: "*Mức lương tối thiểu được ấn định theo giá sinh hoạt, đảm bảo cho người lao động làm việc giản đơn nhất trong điều kiện lao động bình thường bù đắp sức lao động giản đơn và một phần tích luỹ tái sản xuất sức lao động mở rộng"*.

Đặc trưng cơ bản của mức lương tối thiểu:

- Do Nhà nước quy định.

- Là mức trả công lao động thấp nhất mà không một người sử dụng lao động nào được phép trả thấp hơn.

- Là mức trả công đã được luật hoá.

- Mức lương tối thiểu không cố định mà ngày càng được nâng cao.

Ở Việt Nam mức lương tối thiểu được quy định theo tháng còn ở nhiều nước phát triển trên thế giới thường quy định mức lương tối thiểu theo giờ.

Chức năng cơ bản của mức lương tối thiểu:

- Chống đói nghèo và bóc lột lao động quá mức.

- Đáp ứng các nhu cầu tối thiểu cho người lao động và một phần gia đình họ.

- Là lưới an toàn chung cho những người hưởng lương.

- Là cơ sở để tính mức đóng bảo hiểm xã hội

Để xác định mức lương tối thiểu chung có thể căn cứ vào:

+ Hệ thống nhu cầu tối thiểu của người lao động và gia đình họ;

+ Mức sống chung đạt được và sự phân cực mức sống giữa các tầng lớp dân cư trong xã hội;

+ Khả năng chi trả của các cơ sở sản xuất, kinh doanh hay mức tiền lương, tiền công đạt được trong từng lĩnh vực, ngành nghề;

+ Phương hướng, khả năng phát triển kinh tế của đất nước, mục tiêu và nội dung cơ bản của chính sách lao động trong từng thời kỳ[33].

Phương pháp xác định mức lương tối thiểu có thể tiếp cận theo hai cách. Một là xác định mức lương tối thiểu dựa trên các số liệu điều tra và xác định nhu cầu mức sống tối thiểu. Hai là, xác định thông qua tiền

[33] Viện Khoa học Lao động và Xã hội, (2007). tr. 19.

lương, thu nhập bình quân và hệ số chênh lệch giữa tiền lương, thu nhập bình quân và mức tiền lương tối thiểu [34].

Bảng7.1. Biến động mức lương tối thiểu chung của Việt Nam qua một số năm

Năm	4/1993	1/1997	1/2000	1/2001	1/2003	10/2005	10/2006	10/2008	1/2009	5/2010	5/2011
L_{minc} (1000đồng /tháng)	120	144	180	210	290	350	450	540	650	730	830

Nguồn: Viện Khoa học Lao động và Xã hội (2007). tr. 24

Bên cạnh mức lương tối thiểu chung, Nhà nước còn quy định mức lương tối thiểu trong khu vực hành chính, sự nghiệp.

Khu vực hành chính sự nghiệp áp dụng mức lương tối thiểu chung, ngoài ra tuỳ nguồn kinh phí còn được áp dụng hệ số điều chỉnh tăng thêm so với mức lương tối thiểu chung. Cụ thể:

+ Đối với cơ quan hành chính thực hiện khoán biên chế và kinh phí quản lý hành chính, tuỳ thuộc vào kinh phí tiết kiệm được áp dụng hệ số điều chỉnh không quá 1 lần so với mức lương tối thiểu chung để tính trả lương cho công chức, viên chức.

+ Đối với đơn vị sự nghiệp có thu công, tuỳ thuộc nguồn thu và kết quả hoạt động, được áp dụng hệ số điều chỉnh không quá 2 lần so với mức lương tối thiểu chung để tính trả lương cho viên chức; đối với đơn vị bảo đảm toàn bộ chi phí hoạt động không khống chế mức tối đa[35].

7.3.2. Tiền lương và các khoản phụ cấp lương của người lao động trong tổ chức công

[34] Viện Khoa học Lao động và Xã hội, (2007).
[35] Viện KHLĐ và XH: Chính sách tiền lương tối thiểu ở Việt nam, Nxb. LĐ-XH, Hà Nội 2007, trang 29

Người làm việc trong các tổ chức công được hưởng các quyền lợi về vật chất và tinh thần. Tiền lương là quyền lợi vật chất đầu tiên cơ bản nhất đối với cán bộ công chức, một bộ phận chính của lực lượng lao động trong các tổ chức công.

Luật Cán Bộ Công chức số 22/2008/QH12 ngày 13 tháng 11 năm 2008 tại Điều 12 "Quyền của CB, CC về tiền lương và các chế độ tiền lương" đã ghi rõ:

1. "Được Nhà nước bảo đảm tiền lương tương xứng với nhiệm vụ, quyền hạn được giao, phù hợp với với điều kiện kinh tế - xã hội của đất nước. CB, CC làm việc ở miền núi, biên giới, hải đảo, vùng sâu, vùng xa, vùng dân tộc thiểu số, vùng có điều kiện kinh tế - xã hội đặc biệt khó khăn hoặc trong các ngành nghề có môi trường độc hại, nguy hiểm, được hưởng phụ cấp và chính sách ưu đãi theo quy định của pháp luật.

2. Được hưởng tiền làm thêm giờ, tiền làm đêm, công tác phí và các chế độ khác theo quy định của pháp luật".[36]

7.3.2.1. Chế độ tiền lương trong tổ chức công

Trong các tổ chức công, chế độ tiền lương được áp dụng phổ biến là chế độ tiền lương theo chức vụ và chế độ tiền lương chuyên môn nghiệp vụ.

a. Chế độ tiền lương chức vụ

Chế độ tiền lương chức vụ quy định mức lương cho từng chức vụ đảm nhận (chức vụ phân biệt với chức danh). Đối với một người giữ một cương vị chức vụ nào đó có thể quy định 2 cách thức (hay hai chế độ) trả lương: hoặc trả theo chức vụ hoặc trả theo chuyên môn cộng với phụ cấp chức vụ, Việc quy định một trong hai chế độ trả lương trên đều có những ưu điểm và hạn chế nhất định. Nếu trước tháng 10 năm 2004 đối với cán bộ chuyên môn giữ chức vụ lãnh đạo có thể trả lương theo chức vụ thì từ tháng 10 năm 2004 tất cả cán bộ chuyên môn giữ chức vụ lãnh đạo (từ Thứ trưởng trở xuống) thuộc khối hành chính sự nghiệp đều hưởng lương

[36] Luật Cán bộ, Công chức: Chế độ mới về đào tạo, tuyển dụng, bổ nhiệm cán bộ công chức 2010, Nhà Xuất bản Lao Động, Hà Nội năm 2010, tr. 68.

chuyên môn cộng với phụ cấp chức vụ lãnh đạo. Việc quy định phụ cấp chức vụ lãnh đạo mà không quy định lương lãnh đạo đã tạo điều kiện thuận lợi cho việc luân chuyển điều động cán bộ và bố trí cán bộ nói chung và khuyến khích cán bộ công chức phát triển chuyên môn, nghiệp vụ. Tuy nhiên, trả lương chuyên môn đối với cán bộ lãnh đạo cũng có những hạn chế khó khăn nhất định, nhất là lương cán bộ lãnh đạo có thể thấp hơn lương cán bộ bị lãnh đạo hoặc cán bộ lãnh đạo tìm cách để tăng ngạch phù hợp với lương đang hưởng nhưng không phù hợp với tiêu chuẩn chức danh quy định cho từng ngạch công chức.

Như vậy, hiện nay trong phạm vi xã hội chế độ tiền lương chức vụ được áp dụng cho một số chức vụ lãnh đạo chủ chốt ở Trung ương từ Bộ trưởng và tương đương trở lên và cán bộ bầu cử ở cấp xã.

Đối với chức vụ lãnh đạo chủ chốt ở Trung ương và ở cấp xã

Đối với chức vụ lãnh đạo chủ chốt ở Trung ương có 3 chức danh quan trọng nhất: Chủ tịch nước, Chủ tịch Quốc hội và Thủ tướng Chính phủ và 10 chức danh từ Bộ trưởng và tương đương đến Phó Chủ tịch nước. Đối với 3 chức danh quan trọng nhất chỉ quy định một mức lương:

- Chủ tịch nước có hệ số lương 13,00

- Chủ tịch Quốc hội có hệ số lương 12,50

- Thủ tướng Chính phủ có hệ số lương 12,50

Đối với các chức danh còn lại quy định 2 mức lương (bậc 1 và bậc 2: được áp dụng đối với người được tái cử vào chức vụ cũ, nhiệm kỳ II) với hệ số lương thấp nhất (9,70) đến hệ số lương cao nhất (11,70). Việc quy định 2 mức lương nhằm giúp cho việc xếp lương được dễ dàng hơn.

Chế độ tiền lương chức vụ được áp dụng đối với cán bộ chuyên trách cấp xã, phường, thị trấn, bao gồm Bí thư; Phó bí thư đảng uỷ và Chủ tịch Hội đồng nhân dân, Chủ tịch Uỷ ban nhân dân; Thường trực đảng uỷ, Chủ tịch Uỷ ban Mặt trận tổ quốc Việt Nam, Phó Chủ tịch Hội đồng nhân dân, Phó Chủ tịch Uỷ ban nhân dân; Trưởng các đoàn thể

(Đoàn Thanh niên, Hội Phụ nữ, Hội Nông dân, Hội Cựu chiến binh), Uỷ viên Uỷ ban nhân dân.

Bảng 7.2: Bảng lương cán bộ chuyên trách ở xã, phường, thị trấn

TT	Chức danh lãnh đạo	Bậc 1	Bậc 2
1	Bí thư đảng uỷ. Hệ số lương	2,35	2,85
2	Phó Bí thư đảng uỷ, Chủ tịch Hội đồng nhân dân, Chủ tịch UBND. Hệ số lương	2,15	2,65
3	Thường trực đảng uỷ, Chủ tịch Uỷ ban Mặt trận Tổ quốc Việt Nam, Phó Chủ tịch Hội đồng Nhân dân, Phó Chủ tịch Ủy ban nhân dân. Hệ số lương	1,95	2,45
4	Trưởng các đoàn thể, Uỷ viên UBND. Hệ số lương	1,75	2,25

Nguồn: Chính phủ nước CHXHCN Việt Nam, tài liệu Hội nghị triển khai thực hiện chế độ tiền lương, bảo hiểm xã hội và trợ cấp ưu đãi người có công, tháng 1 năm 2005, trang 58.

b. Chế độ tiền lương chuyên môn nghiệp vụ

Đối với công chức, viên chức chuyên môn nghiệp vụ

Đối với cán bộ viên chức chuyên môn, nghiệp vụ, thừa hành, phục vụ tiền lương của họ phụ thuộc vào chức danh và cấp bậc đạt được. Chức danh là khái niệm rộng hơn khái niệm chức vụ (Nhân viên có chức danh nhưng không có chức vụ). Chức danh phụ thuộc vào trình độ đào tạo: Nhân viên phục vụ không cần qua đào tạo; nhân viên văn thư phải qua đào tạo sơ cấp; cán sự đòi hỏi phải đào tạo trình độ trung cấp; chuyên viên đòi hỏi phải được đào tạo trình độ đại học,... Tuy nhiên, cần phân biệt trình độ đào tạo và chức danh được xếp, không phải cứ ai tốt nghiệp đại học là đương nhiên được công nhận chuyên viên, mà tốt nghiệp đại học chỉ là một trong những tiêu chuẩn để được công nhận là chuyên viên. Muốn được công nhận là chuyên viên (hay chuyên viên chính, chuyên viên cao cấp) phải thi vào ngạch

hoặc nâng ngạch. Được chuyển ngạch hay nâng ngạch có nghĩa là cán bộ viên chức đã đạt được các tiêu chuẩn ở bậc cao hơn. Do đó có mức lương cao hơn. Tiền lương của cán bộ chuyên môn nghiệp vụ, thừa hành phục vụ phụ thuộc vào hai yếu tố: trình độ đào tạo (theo chức danh) và theo thâm niên công tác (theo bậc). Theo cải tiến tiền lương tháng 10/2004, lương của viên chức chuyên môn nghiệp vụ đều được cấu tạo thành các ngạch, càng ở các ngạch thấp thì càng nhiều bậc thâm niên và mức lương khởi điểm của ngạch thấp, càng lên các ngạch cao thì càng ít bậc thâm niên, theo quy định mức lương bậc 1 của ngạch sau phải tương đương hoặc cao bằng mức lương bậc thâm niên cuối cùng của ngạch trước nhằm khuyến khích cán bộ, kỹ sư, nhân viên học tập, tích cực làm việc để nâng cao trình độ chuyên môn nghiệp vụ để được chuyển ngạch. Cách thiết kế các ngạch nói chung như sau: ngạch thấp nhất là nhân viên, tiếp đến là cán sự, chuyên viên, chuyên viên chính, chuyên viên cao cấp, xem ví dụ dưới đây.

Bảng 7.3: Các ngạch công chức, viên chức và bậc thâm niên (bậc lương)

Ngạch công chức, viên chức	**Bậc thâm niên**											
	1	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**	**8**	**9**	**10**	**11**	**12**
Chuyên viên cao cấp												
Chuyên viên chính												
Chuyên viên												
Cán sự												
Nhân viên												

Đối với nhân viên thừa hành, phục vụ

Nhân viên thừa hành, phục vụ trong các tổ chức công là những người không qua đào tạo hoặc qua đào tạo có trình độ sơ cấp. Hiện nay, trong các cơ quan Nhà nước và các đơn vị sự nghiệp của Nhà nước đối tượng trên được phân làm 5 nhóm: nhân viên phục vụ; nhân viên văn

thư; nhân viên đánh máy, nhân viên bảo vệ; nhân viên kỹ thuật; lái xe cơ quan, kỹ thuật viên đánh máy.

Bảng 7.4. Bảng lương nhân viên thừa hành, phục vụ trong các cơ quan Nhà nước và đơn vị sự nghiệp của Nhà nước

(Ban hành kèm theo Nghị Định số 204/2004/NĐ-CP ngày 14/12/2004 của Chính phủ)

Nhóm ngạch Nhân viên	Bậc 1	Bậc 2	Bậc 3	Bậc 4	Bậc 5	Bậc 6	Bậc 7	Bậc 8	Bậc 9	Bậc 10	Bậc 11	Bậc 12
1. Lái xe cơ quan Kỹ thuật viên đánh máy	2,05	2,23	2,41	2,59	2,77	2,95	3,13	3,31	3,49	3,67	3,85	4,03
2. Nhân viên Kỹ thuật	1,65	1,83	2,01	2,19	2,37	2,55	2,73	2,91	3,09	3,27	3,45	3,63
3. Nhân viên đánh máy Nhân viên bảo vệ	1.50	1,68	1,86	2,04	2,22	2,40	2,58	2,76	2,94	3,12	3,30	3,48
4. Nhân viên Văn thư	1,35	1,53	1,71	1,89	2,07	2,25	2,43	2,61	2,79	2,97	3,15	3,33
5. Nhân viên phục vụ	1,00	1,18	1,36	1,54	1,72	1,90	2,08	2,26	2,44	2,62	2,80	2,98

Nguồn: Chính phủ nước CHXHCN Việt Nam, tài liệu Hội nghị triển khai thực hiện chế độ tiền lương, bảo hiểm xã hội và trợ cấp ưu đãi người có công, tháng 1 năm 2005, trang 57.

7.3.2.2. Đặc điểm, mức lương và xét nâng bậc lương cho người lao động trong tổ chức công

a. Đặc điểm tiền lương của người lao động trong tổ chức công

Trong các tổ chức công, tiền lương của người lao động có những điểm khác biệt với các tổ chức sản xuất kinh doanh và tư nhân. Trong các tổ chức sản xuất kinh doanh, tiền lương của người lao động được thoả thuận theo cơ chế thị trường và tuân thủ những quy định về mức tiền lương tối thiểu của Nhà nước quy định trong từng thời kỳ. Mặc dù có những quy định khá chi tiết nhưng bộ Luật Lao Động và những văn bản dưới luật chỉ là những định hướng chung để các tổ chức thiết lập mối quan hệ giữa lao động và tiền lương. Về nguyên tắc tiền công, tiền lương của người lao động do cơ chế thị trường quyết định và được thoả thuận thông qua hợp đồng lao động. Các thang bảng lương của Nhà

nước quy định chỉ mang tính định hướng, các tổ chức sản xuất có quyền xây dựng và áp dụng hệ thống thang bảng lương theo chức danh công việc của đơn vị và trả lương cho người lao động theo kết quả thực hiện công việc. Khác với điều trên, trong các tổ chức công, tiền lương là bộ phận thu nhập chính của người làm việc trong các tổ chức công và được Nhà nước quy định từ trước thông qua hệ thống thang bảng lương. Những người làm việc trong các tổ chức công khi được tiếp nhận và bố trí vào một vị trí việc làm đã có sẵn mức lương quy định. Mức lương đó được nhà nước quy định, không phải là sự thoả thuận như hợp đồng lao động trong các tổ chức sản xuất kinh doanh.

b. Cách tính lương cho người lao động làm việc trong tổ chức công

Tiền lương được xác định trên cơ sở mức lương tối thiểu và thang bảng lương cho các ngạch công chức, viên chức cũng như các cán bộ dân cử các cấp tỉnh, huyện.

$$TLtháng_i = (L_{minc} \times K_i) \times \left(\frac{T_i}{T_n} \right)$$

Trong đó:

$TLtháng_i$: Mức lương tháng của người i
L_{minc} : Mức lương tối thiểu chung
K_i: Hệ số lương của người i
T_n: Số ngày làm việc theo chế độ trong tháng
T_i: Số ngày làm việc thực tế của người i

c. Mức lương và xét nâng bậc lương

Mức lương của người làm việc trong các tổ chức công được xác định dựa trên thang bảng lương. Thời gian nâng bậc lương được xác định dựa trên thâm niên của ngạch và sự cống hiến. Theo thâm niêm, từ cán sự trở xuống, cứ 2 năm được nâng 1 bậc lương, từ chuyên viên phải 3 năm với điều kiện không vi phạm kỷ luật từ cảnh cáo trở lên. Người làm việc trong các tổ chức công có thể được nâng bậc lương trước thời

hạn tối đa 12 tháng nếu có thành tích đặc biệt xuất sắc. Muốn được chuyển ngạch từ chuyên viên lên chuyên viên chính, hoặc từ chuyên viên chính lên chuyên viên cao cấp phải thông qua thi nâng ngạch và xét duyệt chỉ tiêu theo tiêu chuẩn chức danh. Mỗi một cán bộ, công chức làm việc trong tổ chức công có một lộ trình lương nhất định. Việc thay đổi bậc lương phụ thuộc vào:

- Kết quả thi nâng ngạch;
- Do tăng lương thâm niên công tác trong ngạch.

7.3.2.3.Các khoản phụ cấp

a. Khái niệm

Phụ cấp lương là những khoản tiền được bổ sung ngoài tiền lương chuyên môn nghiệp vụ hoặc tiền lương chức vụ, nó thường được quy định dưới dạng hệ số phụ cấp hoặc phần trăm tăng thêm so với tiền lương tối thiểu hoặc tiền lương chức vụ.

b. Tác dụng

Phụ cấp lương được trả khi một người nào đó phải hao phí sức lao động thêm do giữ một cương vị nào đó, hoặc làm việc trong điều kiện lao động không bình thường, hoặc có giá cả đắt đỏ hơn mức bình thường,... nhằm mục đích tái sản xuất sức lao động như nhau. Khi các điều kiện trên thay đổi hay không còn sự chênh lệch như đã nêu trên thì phụ cấp cũng thay đổi hoặc không còn nữa. Phụ cấp lương không phải là trợ cấp và cũng không phải là tiền thưởng vì nó là khoản tiền cố định tương đối và không phải ai cũng được hưởng như nhau.

c. Đặc điểm của phụ cấp lương là có tính linh hoạt cao, không cố định, thường biến đổi khi người lao động thay đổi vị trí công tác và điều kiện lao động và chỉ chiếm phần nhỏ so với lương cơ bản. Do đặc điểm đó của phụ cấp nên nó mềm hơn và có thể khắc phục được một phần những hạn chế, thiếu sót của chế độ tiền lương, thang bảng lương (yếu tố cứng).

d. Các loại phụ cấp

Có hai loại phụ cấp cho người làm việc trong các tổ chức công: Phụ cấp tính trên mức lương tối thiểu và phụ cấp tính trên mức lương hoặc mức lương chuyên môn nghiệp vụ/lương chức vụ.

(1) Các loại phụ cấp tính trên mức lương tối thiểu gồm có phụ cấp chức vụ lãnh đạo; phụ cấp khu vực; phụ cấp trách nhiệm; phụ cấp lưu động và phụ cấp độc hại, nguy hiểm,....

(2) Các loại phụ cấp tính trên hệ số mức lương bao gồm phụ cấp đắt đỏ; phụ cấp làm đêm, làm thêm giờ; phụ cấp thu hút; phụ cấp đặc biệt; phụ cấp độc hại, phóng xạ; phụ cấp ưu đãi giáo viên trực tiếp giảng dạy; phụ cấp dạy thêm giờ, lớp ghép; phụ cấp đặc thù nghề đặc biệt (ngành y tế) và phụ cấp đặc thù ngành khí tượng thuỷ văn;...

Thông thường, khi cần khuyến khích động viên những người có trình độ, có mức lương cao vào những nơi cần thu hút, người ta tính phụ cấp trên mức lương chuyên môn nghiệp vụ hoặc mức lương chức vụ, còn khi ảnh hưởng của các yếu tố cần phụ cấp tác động như nhau đến mọi người tham gia thì phụ cấp tính theo lương tối thiểu.

Theo Điều 4 của Nghị định 205/ 2004/ NĐ-CP ngày 14 tháng 12 năm 2004 có các khoản phụ cấp sau:

(1) Phụ cấp khu vực: áp dụng đối với người làm việc ở vùng xa xôi, hẻo lánh và khí hậu xấu. Phụ cấp gồm 7 mức, thấp nhất là 0,1 và cao nhất là 1,0 so với tiền lương tối thiểu chung.

(2)Phụ cấp độc hại, nguy hiểm: áp dụng đối với người làm nghề hoặc công việc có điều kiện lao động độc hại, nguy hiểm, đặc biệt độc hại, nguy hiểm mà chưa được xác định trong mức lương. Phụ cấp gồm 4 mức, thấp nhất từ 0,1 đến 0,4 so với tiền lương tối thiểu chung.

(3) Phụ cấp trách nhiệm công việc: áp dụng đối với những người làm một số công việc đòi hỏi trách nhiệm cao hoặc phải đảm nhiệm

công tác quản lý không phụ thuộc chức danh lãnh đạo. Phụ cấp gồm 4 mức, từ 0,1 đến 0,5 so với lương tối thiểu chung.

(4)Phụ cấp lưu động: áp dụng đối với người làm nghề hoặc công việc thường xuyên thay đổi địa điểm làm việc và nơi ở. Phụ cấp lưu động gồm 3 mức, từ 0,2 đến 0,6 so với lương tối thiểu chung

(5) *Phụ cấp thu hút:* áp dụng đối với người đến làm việc ở vùng kinh tế mới, cơ sở kinh tế và đảo xa có điều kiện sinh hoạt đặc biệt khó khăn. Phụ cấp gồm 4 mức: thấp nhất là 20%, cao nhất là 70% so với lương cấp bậc hoặc lương chức vụ.

Ngoài ra, theo Điều 6 của Nghị định 204/2004/ NĐ-CP ngày 14/ 12/2004, đối với cán bộ, công chức và đối tượng lực lượng vũ trang còn có các loại phụ cấp cơ bản sau:

(1) Phụ cấp thâm niên vượt khung; theo đó sau 3 năm (đối với ngạch từ A0 đến A3 và 2 năm (đối với ngạch B và C) đã xếp bậc lương cuối cùng trong ngạch thì được hưởng phụ cấp thâm niên vượt khung bằng 5% mức lương cấp bậc cuối cùng trong ngạch, từ năm thứ 4 (đối với ngạch từ A0 đến A3) và từ năm thứ 3 (đối với ngạch B và C) trở đi mỗi năm được tính thêm 1%.

(2) Phụ cấp kiêm nhiệm chức danh lãnh đạo: áp dụng đối với các đối tượng đang giữ chức danh lãnh đạo, đồng thời được bầu cử hoặc bổ nhiệm kiêm nhiệm chức danh lãnh đạo đứng đầu cơ quan, đơn vị khác. Mức phụ cấp bằng 10% mức lương hiện hưởng cộng phụ cấp chức vụ lãnh đạo và phụ cấp thâm niên vượt khung (nếu có)**.**

(3) Phụ cấp ưu đãi nghề: áp dụng đối với cán bộ, công chức, viên chức làm những nghề hoặc công việc có điều kiện lao động cao hơn bình thường, có chính sách ưu đãi của Nhà nước mà chưa được xác định trong mức lương. Phụ cấp gồm 10 mức từ 5% đến 50% mức lương hiện hưởng cộng phụ cấp chức vụ lãnh đạo và phụ cấp thâm niên vượt khung (nếu có).

7.3.3. Các khuyến khích đối với người làm việc trong tổ chức công

+ Khuyến khích vật chất: Khen thưởng cán bộ công chức có thành tích.

« Cán bộ, công chức có thành tích trong công vụ thì được khen thưởng theo quy định của pháp luật về thi đua khen thưởng. Cán bộ, công chức được khen thưởng do có thành tích xuất sắc hoặc công trạng thì được nâng lương trước thời hạn, được ưu tiên khi xem xét bổ nhiệm chức vụ cao hơn nếu cơ quan, tổ chức, đơn vị có nhu cầu ».[37]

Trong các tổ chức công áp dụng một số hình thức thưởng đối với người làm việc. Tuy vậy, việc xét thưởng chưa được rõ ràng, cũng như không chính xác bởi vì việc đánh giá hiệu suất lao động trong các tổ chức công cũng còn nhiều hạn chế, xác định tiêu chí lượng hóa mức độ hoàn thành công việc cũng gặp nhiều khó khăn như đã viết trong chương đánh giá nguồn nhân lực trong tổ chức công. Chính hạn chế của đánh giá mang tính bình quân cũng làm cho tiền thưởng của người lao động trong các tổ chức công cũng mang tính bình quân, giảm động lực làm việc của người lao động.

Các hình thức thưởng cũng đa dạng, căn cứ vào những quy định chung của Nhà nước và tùy thuộc vào khả năng tài chính của mỗi tổ chức công. Các hình thức thưởng như thưởng tháng lương thứ 13, thưởng nhân dịp các ngày lễ 30-4 và ngày Quốc tế Lao động; thưởng ngày Quốc khánh 2/9. Cũng có những khoản tiền thưởng vào ngày lễ đặc biệt do đặc điểm ngành nghề, ví dụ thưởng ngày Hiến chương các nhà Giáo (20/11) mà các tổ chức Giáo dục thực hiện; Thưởng nhân ngày Báo Chí Việt Nam (21/6); Thưởng nhân ngày Thầy Thuốc Việt Nam...

Cán bộ, công chức có quyền được tham gia đào tạo, bồi dưỡng nâng cao trình độ bằng ngân sách Nhà nước hoặc của các tổ chức quốc tế, các chính phủ quốc gia cũng có thể coi là một phương thức động

[37] Luật Cán bộ, công chức: Điều 76, Nxb.Lao Động, Hà Nội năm 2010, trang 84.

viên những người làm việc trong các cơ quan quản lý Nhà nước, các tổ chức giáo dục, y tế, sự nghiệp công cũng được coi như là một khoản khuyến khích có sức hút nguồn nhân lực làm việc cho tổ chức công và động viên người lao động tích cực làm việc, gắn bó với tổ chức công.

+ Các khuyến khích tinh thần: cùng với khuyến khích vật chất, khuyến khích tinh thần cũng được thực hiện nhằm động viên người lao động nâng cao năng lực, nâng cao kết quả thực hiện công việc. Khuyến khích tinh thần của người lao động trong các tổ chức công là một phạm trù tương đối rộng trên nhiều lĩnh vực khác nhau. Ở nước ta cũng như ở nhiều nước trên thế giới đều sử dụng nhiều hình thức khác nhau nhằm tôn vinh người lao động làm việc trong các tổ chức công có tinh thần tận tụy phục vụ và trung thành với tổ quốc, với nhân dân. Khen tặng danh hiệu thi đua từ cấp cơ sở đến cấp ngành, trung ương, tặng thưởng huân chương, huy chương cho những người có đóng góp lớn trong thời gian dài hoặc có thành tích đặc biệt xuất sắc trong các tổ chức công cũng đã và đang tạo động lực thúc đẩy người lao động.

7.3.4. Các phúc lợi đối với người làm việc trong tổ chức công

Các phúc lợi là một trong 3 yếu tố cấu thành của thù lao lao động của người làm việc trong tổ chức công. Gồm có:

+ Nghỉ phép năm, nghỉ lễ, nghỉ tết... được hưởng 100% lương chức vụ hoặc mức lương chuyên môn nghiệp vụ.

+ Được hưởng bảo hiểm xã hội theo quy định của pháp luật (5 chế độ BHXH bắt buộc theo quy định của Bộ Luật Lao động):

(1) Chế độ trợ cấp ốm đau

(2) Chế độ trợ cấp thai sản

(3) Chế độ trợ cấp tai nạn lao động hoặc bệnh nghề nghiệp

(4) Chế độ hưu trí

(5) Chế độ tử tuất

Trách nhiệm thực hiện các quyền lợi về bảo hiểm xã hội do cả hai bên tham gia trong quá trình thực hiện quan hệ lao động: người sử dụng lao động và người lao động cùng thực hiện. Theo pháp lệnh Cán bộ Công chức, những người thuộc diện quy định trong pháp luật được hưởng các chế độ bảo hiểm xã hội như đã quy định trong các điều tương ứng của Bộ luật Lao động. Điều này khẳng định mối quan hệ lao động giữa Nhà nước và người lao động làm việc trong các tổ chức công.

Điều 13: Quyền của CB, CC về nghỉ ngơi. Điều 14: các quyền khác của CB, CC: «CB, CC được bảo đảm quyền học tập, nghiên cứu khoa học, tham gia các hoạt động kinh tế, xã hội; được hưởng chính sách ưu đãi về nhà ở, phương tiện đi lại, chế độ bảo hiểm xã hội, bảo hiểm y tế theo quy định của pháp luật; nếu bị thương hoặc hy sinh trong khi thi hành công vụ thì được xem xét hưởng chế độ, chính sách như thương binh hoặc được xem xét để công nhận liệt sĩ và các quyền khác theo quy định của pháp luật»[38].

+Được chăm sóc sức khỏe và hưởng bảo hiểm y tế

+Được hưởng bảo hiểm thất nghiệp

7.4. Khái quát chung về trả lương cho người làm việc trong tổ chức công ở các quốc gia [39]

Mỗi quốc gia khác nhau trên thế giới có trình độ phát triển kinh tế, xã hội, khoa học công nghệ và điều kiện chính trị khác nhau. Do đó, cấu trúc hệ thống thang bảng lương, áp dụng các chế độ tiền lương cũng như mức lương rất khác nhau giữa các nước cũng như trong từng thời kỳ. Tuy vậy, để khuyến khích người làm việc trong các tổ chức công nâng cao hiệu suất lao động, phát triển tài năng và đảm bảo công bằng trong trả lương, chế độ trả lương theo kết quả thực hiện công việc ngày

[38] Luật CB, CC: Chế độ mới về đào tạo, tuyển dụng, bổ nhiệm CBCC 2010, Nxb.Lao Động, Hà Nội năm 2010, trang 68.
[39] Xem Học viện Hành chính quốc gia: Giáo trình Tổ chức nhân sự hành chính Nhà nước, Nxb. Giáo dục, Hà Nội năm 2005, trang 260-262.

càng được áp dụng phổ biến. Tuy vậy, do khu vực nhà nước có những đặc điểm khác với các khu vực ngoài nhà nước như đã đề cập ngay từ chương 1, những đặc điểm này đã ảnh hưởng đến việc trả lương cho người làm việc trong các tổ chức công đó. Cùng với sự khác nhau rất cơ bản về trả lương cho người làm việc trong các tổ chức công ở các quốc gia, có thể khái quát những điểm chung như sau đây:

(1) Cơ chế trả lương khác nhau cho người làm việc trong tổ chức công khác nhau giữa các quốc gia. Nói chung các nước đều trả lương cho người làm việc trong tổ chức công theo lương tháng, theo thâm niên.

(2) Tiền lương được nhà nước xác định và trả cho người làm việc trên cơ sở khoản ngân sách có được hàng năm.

(3) Khoản thu nhập của người làm việc trong các tổ chức công không chỉ đơn thuần là tiền lương mà còn bao gồm nhiều khoản phúc lợi khác. Nhiều khoản chi phí cho sinh hoạt trước đây được Nhà nước các nước bao cấp hoặc trả theo giá thấp hơn giá thành. Xu hướng chung là ngày càng đưa các khoản trợ cấp vào trong tiền lương trực tiếp nhằm bảo đảm sự bình đẳng trong thu nhập và tiếp cận gần hơn với cơ chế của thị trường lao động.

(4) Mỗi một nhóm, loại, hạng của công chức được thiết lập một bảng lương riêng. Trong bảng lương đó thường quy định theo nguyên tắc:

Mức lương thấp nhất trong một ngạch

Mức lương cao nhất trong một ngạch

Sự chênh lệch mức lương giữa hai bậc liền kề nhau.

Mối quan hệ giữa mức lương cao nhất với thấp nhất và giữa hai bậc liền kề nhau của một ngạch được Chính phủ quy định hoặc có thể là một Bộ do Chính phủ uỷ quyền.

(5) Đại đa số các nước mức lương của khu vực tư nhân thường cao hơn mức lương của khu vực công. Điều này có nghĩa nếu một người

tốt nghiệp đại học, khi vào làm việc trong các tổ chức công và làm việc cho các tổ chức không phải tổ chức công sẽ có thu nhập khác nhau và khu vực tư nhân không phải tổ chức công có mức lương cao hơn. Tuy vậy điều này cũng không làm giảm tính hấp dẫn của khu vực công do nhiều khoản thu nhập khác mang lại ví dụ thù lao phi tài chính. Vì vậy ở các nước được làm việc trong tổ chức công vẫn là điều mong muốn của nhiều người.

(6) Sự tăng lương hàng năm mang tính chất thâm niên hơn là theo công trạng, thành tích. Mức tăng lương như nhau cho mọi người trong cùng một ngạch. Mặc dù gần đây các nước đều có quy định tăng lương trước thời hạn cho người có thành tích. Nhưng việc xác định chính xác thành tích trong công việc để được tăng lương sớm gặp khó khăn do công tác đánh giá sự hoàn thành công việc trong các tổ chức công gặp phải không ít khó khăn.

(7) Mức lương do ngạch công chức quy định và thay đổi tiền lương trong ngạch xảy ra chủ yếu do thâm niên. Nhiều nhà nghiên cứu cho rằng chính sách lương của Chính phủ các nước mang tính hình thức, chưa thực sự phát huy tác dụng tạo động lực lao động như trong các tổ chức sản xuất kinh doanh. Chính sách tiền lương nói chung được xác định dựa trên ngân sách của Chính phủ. Trả lương theo công việc hay theo mức độ hoàn thành công việc được coi là một các thức áp dụng kinh nghiệm của khu vực tư nhân vào khu vực công.

CÁC TỪ KHOÁ

Thù lao lao động

Tiền lương

Tiền công

Các khuyến khích

Các phúc lợi

Phụ cấp lương

Mức lương tối thiểu

CÂU HỎI ÔN TẬP

1. Giải thích khái niệm thù lao lao động. Phân tích cơ cấu thù lao lao động. Phân biệt khái niệm tiền lương với tiền công.
2. Giải thích các yếu tố ảnh hưởng đến tiền lương của người lao động trong tổ chức công.
3. Trình bày đặc điểm, kết cấu của thù lao lao động trong các tổ chức công của Việt Nam.
4. Những điểm chung của trả lương cho người làm việc trong tổ chức công ở các quốc gia.

BÀI TẬP TÌNH HUỐNG

Bài tập tình huống 7.1

Lương tăng, thu nhập... giảm!

Theo Vietnam net ngày 16/05/2011

Lương tối thiểu tăng từ 730.000 đồng lên 830.000 đồng/tháng kể từ ngày 1-5 vừa qua không có nhiều ý nghĩa đối với đời sống cán bộ công chức, viên chức... bởi thực tế chẳng mấy ai sống được nhờ lương.

Từ năm 1993 đến nay, chính sách tiền lương ở nước ta đã từng bước đổi mới theo hướng thị trường, tách dần tiền lương khu vực sản xuất kinh doanh với khu vực hành chính Nhà nước và khu vực sự nghiệp cung cấp dịch vụ công; tiền lương và thu nhập của người làm công ăn lương có xu hướng tăng dần.

Chương trình mục tiêu quốc gia về việc làm hằng năm giải quyết được hơn 1,6 triệu việc làm mới cho người lao động, giảm tỉ lệ lao động thất nghiệp ở thành thị từ 6,42% (năm 2000) xuống còn khoảng 4,6% (năm 2010); thu nhập thực tế bình quân đầu người 10 năm qua tăng khoảng 2,3 lần... Tuy nhiên, về tổng thể, còn rất nhiều nghịch lý trong tiền lương và thu nhập.

Không phản ánh đúng sức lao động

Lương là giá của sức lao động và phản ánh trình độ, kết quả của lao động trên thực tế. Tuy nhiên, tiền lương trong khu vực Nhà nước có tính cào bằng cao và không khuyến khích người lao động học tập, nâng cao trình độ và nâng cao trách nhiệm công vụ của mình.

Trên thực tế, dù có thêm mấy bằng đại học, thạc sĩ và cả tiến sĩ đi chăng nữa thì mức lương danh nghĩa mà người lao động nhận được vẫn vậy, nếu không có những thay đổi về chức vụ, quyền hạn. Tiền lương của cán bộ công chức, viên chức rất thấp, chưa bảo đảm và khuyến

khích họ sống chủ yếu bằng tiền lương; các mức lương theo hệ số tiền lương gắn quá chặt với tiền lương tối thiểu chung...

Một lớp học tại TPHCM. Qua rất nhiều đợt tăng lương tối thiểu, đến nay, đại bộ phận giáo viên vẫn chưa sống được bằng tiền lương.

Bởi vậy, để được tăng lương, việc trông cậy vào năng lực và phấn đấu cá nhân đôi khi không thực tế bằng những cú "lúc lắc" trong việc chuyển việc, chuyển cơ quan, đề bạt và xin - cho trong thi tuyển chuyên viên chính cùng đủ thứ chức vụ khác.

Đã xảy ra nghịch lý không hiếm người càng say mê công việc thì càng ít có cơ hội tăng lương; lao động chính có thu nhập thấp hơn lao động phụ; lương thấp nhưng không dễ đòi tăng lương; thu nhập khi về hưu cao hơn đương chức; lương thực tế thấp dần trong khi biên chế ngày càng tăng; thu nhập ngoài lương từ biếu xén, xin - cho, ăn chia, tạo sân sau..., nhất là ở các ngành và vị trí gắn với quyền lực của "con dấu và chữ ký", đang có xu hướng gia tăng, song hành với tệ nạn tham nhũng, chạy chức chạy quyền.

Tăng không kịp giá

Mức tăng lương danh nghĩa luôn khó bù mức giảm sút thu nhập thực tế và mức lương tối thiểu tăng liên tục, trong khi mức khởi điểm tính thuế thu nhập cá nhân vẫn giữ nguyên.

Vậy nên, mỗi khi tăng lương, dù được hoan nghênh từ phía người nhận lương nhưng thực tế, giá cả và các nhu cầu chi tiêu tối thiểu khác thường tăng nhanh hơn mức tăng lương danh nghĩa, khiến thu nhập thực tế của người nhận lương có khi còn bị giảm hơn trước. Đặc biệt, có khi lương chỉ tăng cho vài bộ phận người làm công ăn lương nhưng hệ quả tiêu cực bởi giá tăng "đuổi và chặn trước" tăng lương lại trút lên toàn bộ lao động và người tiêu dùng khác trong xã hội.

Lương chính thấp hơn thu nhập phụ

Hiện tượng lương chính danh nghĩa thấp, trong khi người nhận lương vẫn đủ tiền xây nhà, mua xe hay cho con du học nước ngoài là điều rất dễ thấy ở Việt Nam, trong khi thuế thu nhập cá nhân vẫn chủ yếu là "đánh vào" những lao động làm công ăn lương ba cọc ba đồng!

Hiện tượng thu nhập phụ (từ các khoản bổng, lộc, đặc quyền, đặc lợi và nhũng nhiễu...) trở thành nguồn sống chính của một bộ phận người ăn lương đang làm méo mó các quan hệ tiền lương - tài chính và các quan hệ xã hội, cũng là nhân tố gây ra những tiêu cực và bức xúc xã hội.

Năm	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
CPI	0.8	4.0	3.0	9.5	8.4	6.6	12.6	19.9	6.52	11.75	9.64
GDP	6.79	6.89	7.08	7.34	7.79	8.44	8.23	8.46	6.18	6.32	6.78
Lương tối thiểu	210	210	290	290	350	450	450	540	650	730	830

(Chỉ số CPI và tốc độ tăng GDP: %; Lương tối thiểu: ngàn đồng)

Ngoài ra, còn phổ biến tình trạng doanh nghiệp (DN) lỗ nhưng lương và thu nhập của cán bộ vẫn cao, vốn không khó tìm trong khu vực kinh tế Nhà nước, nhất là những ngành, DN có tính độc quyền cao.

Ngay cả những ngành năng lượng đang kêu rát họng về các khoản lỗ và nợ khổng lồ thì lương, thưởng của cán bộ tại đó vẫn là niềm mơ ước đối với những ngành khác. Thậm chí, một hãng hàng không liên doanh với nước ngoài có tiếng dù bị lỗ nặng vẫn trả lương "khủng" cho giám đốc điều hành và ban lãnh đạo.

Người về hưu lo mất nguồn sống

Ủy ban Các vấn đề xã hội của Quốc hội tại phiên họp toàn thể lần thứ 13 tổ chức trong 2 ngày 10 và 11-3-2011 đã có cảnh báo đáng quan ngại rằng trạng thái mất cân đối quỹ lương hưu trí của Việt Nam có xu hướng gia tăng nhanh. Chẳng hạn, năm 2009, tổng chi của Quỹ Hưu trí - Tử tuất chiếm 74% tổng thu năm 2009 thì năm 2010 đã chiếm tới 81%, tức tăng 7 điểm phần trăm chỉ trong một năm (năm 2010, kết dư của Quỹ BHXH bắt buộc là 127.000 tỉ đồng, trong đó Quỹ Hưu trí - Tử tuất có 112.000 tỉ đồng).

Đáng chú ý, tỉ lệ người nhận lương hưu đang tăng nhanh trên tổng số người đóng BHXH: Năm 1996 chỉ có 1 người nhận lương hưu trong số 217 người đóng BHXH (tỉ lệ 0,46%), đến năm 2000 tỉ lệ này tăng lên mức 1/34 (2,94%) và nay chỉ còn 1/10,7 (9,45%). Với đà này, đến năm 2023, số thu bằng số chi và đến năm 2037, khả năng mất cân đối thu chi của quỹ này là hiện thực nếu không có những giải pháp phòng xa hữu hiệu.

Những người về hưu đúng chế độ sẽ e ngại không được nhận lương hưu từng tháng nếu tình huống xấu nhất có thể xảy ra; đồng thời, ngay cả những người lao động nhận lương hưu "một cục" cũng sẽ đối diện với nguy cơ không còn nguồn sống nếu tuổi già đến và không còn nguồn thu nhập nào khác ngoài lương hưu đã nhận.

Như vậy, lương hưu - nguồn thu nhập chính của người lao động - mà không bền vững sẽ dễ tạo ra nguy cơ phát triển thiếu cân bằng.

Bốn định hướng chính sách tiền lương

Một là, phải thực sự coi chính sách lao động - tiền lương không chỉ là dạng chính sách an sinh xã hội, mà cần là một bộ phận hợp thành, có vai trò quan trọng và ngày càng tích cực, năng động nhất trong tổng thể chính sách kinh tế vĩ mô.

Đồng thời, cần gắn kết chính sách lao động - tiền lương với kế hoạch tổng thể về tái cấu trúc kinh tế theo hướng hiện đại và phát triển bền vững... Nhà nước cần chủ động hơn trong phối hợp với các tổ chức Công đoàn và hiệp hội nghề nghiệp - xã hội quy định mức tiền lương tối thiểu đáp ứng nhu cầu mức sống tối thiểu của người lao động theo thay đổi chung của thị trường, theo kết quả lao động…

Hai là, thống nhất cơ chế tiền lương trong các loại hình DN; mở rộng quyền tự chủ của DN. Các DN phải đăng ký quỹ lương với Nhà nước và công khai tổng quỹ lương với người lao động; khuyến khích hình thành cơ chế đối thoại, thương lượng, thỏa thuận và tự định đoạt về tiền lương, thống nhất định mức lao động, đơn giá tiền lương, thang, bảng lương, làm thêm giờ, tiền thưởng, phụ cấp, tiền ăn trong việc xếp lương, trả lương cho người lao động phù hợp với điều kiện của DN; xây dựng định mức và đơn giá tiền lương, thang, bảng lương, quy chế trả lương… theo sự hướng dẫn của Nhà nước, được ghi vào hợp đồng lao động cá nhân, thỏa ước lao động tập thể, quy chế trả lương của DN; từng bước thực hiện chính sách tiền lương cao để bảo đảm người lao động có tích lũy từ tiền lương và mở rộng cơ hội cho họ mua cổ phần trong DN.

Ba là, chính sách tiền lương khu vực Nhà nước phải bảo đảm tiền tệ hóa đầy đủ tiền lương và lương là thu nhập chính, đáp ứng mức sống của cán bộ, công chức ở mức trên trung bình của xã hội, sớm nghiên cứu xây dựng và thực hiện trả lương theo vị trí, chức danh, công việc và hiệu quả công tác, khắc phục tính cào bằng của việc gắn hệ số lương với

mức lương tối thiểu chung. Có cơ chế đặc thù trả lương đặc biệt và tôn vinh xứng đáng cho các nhân tài và lao động giỏi.

Bốn là, đẩy mạnh xã hội hóa và khuyến khích các đơn vị sự nghiệp công thực hiện hạch toán thu - chi trong cung cấp dịch vụ công, tự chủ tự chịu trách nhiệm về nhiệm vụ, tuyển dụng lao động theo chế độ hợp đồng làm việc và trả lương cho người lao động phụ thuộc vào năng suất, chất lượng cung cấp dịch vụ theo vị trí làm việc và yêu cầu chuẩn chung của Nhà nước.

Nhà nước quy định các khoản thu phí, lệ phí trên cơ sở từng bước tính đúng, tính đủ phù hợp với từng loại dịch vụ và loại hình đơn vị cung cấp dịch vụ; quy định cơ chế ủy quyền, đặt hàng và hỗ trợ (nếu cần) cho các đơn vị cung cấp dịch vụ nhằm thúc đẩy các đơn vị sự nghiệp công phát triển lành mạnh, nâng cao chất lượng cung cấp dịch vụ công và tạo nguồn trả lương cho người lao động. Đồng thời, Nhà nước ban hành chính sách hỗ trợ đối với người nghèo, đối tượng chính sách xã hội, đồng bào dân tộc thiểu số khi sử dụng dịch vụ...

Yêu cầu:

- Anh/chị hãy đọc bài trên.
- Các nhóm từ 4-5 học viên thực hiện các nhiệm vụ sau:

1. Thảo luận để nắm được các nội dung chủ yếu của bài viết.
2. Liên hệ với tình hình thực tiễn về tiền lương của công chức, viên chức trong các tổ chức công ở Việt Nam hiện nay.
3. Trao đổi và trình bày trước lớp những điểm đồng tình, không đồng tình với bài viết trên. Giải thích rõ lý do.

Bài tập tình huống 7.2

Cuộc sống thực của người Việt tại Mỹ

Theo VnExpress, Thứ ba ngày 3/8/2010

Thu nhập của người Việt ở Mỹ vào khoảng 20.000 - 40.000 USD một năm. Với người Việt Nam con số đó có thể là lớn song chỉ ở dưới mức trung bình so với người Mỹ.

Tôi đã đọc qua một số bài viết về cuộc sống tại nước Mỹ của độc giả gửi lên trong thời gian gần đây. Tôi cũng đang sống tại Mỹ, cũng muốn góp một số ý kiến của mình cho độc giả cùng tham khảo. Nhưng bài viết của tôi sẽ không đi vào chi tiết cuộc sống của một ai, mà sẽ cố gắng viết một cách tổng thể về cộng đồng người Việt tại Mỹ bằng sự khách quan nhất có thể. Như chúng ta đã biết, đa số người Việt nhập cư vào Mỹ sau năm 1975 thuộc rất nhiều thành phần khác nhau. Một số lớn người Việt qua Mỹ sau đó theo diện bảo lãnh thân nhân. Hầu hết họ đều đã không còn trẻ. Việc phải trải qua cuộc sống mới tại nơi xứ lạ quê người, tiếp thu văn hóa và đặc biệt là ngôn ngữ hết sức khó khăn. Họ phải bắt đầu bằng những công việc lao động chân tay đơn giản với đồng lương tối thiểu ở Mỹ (trung bình 6 đến 8 đôla một giờ) trong các xưởng sản xuất, nhà hàng.... Đồng tiền mà họ kiếm được không hề dễ dàng đó đều phải bỏ ra để trang trải các chi phí đắt đỏ ở Mỹ, đặc biệt là ngôi nhà.

Tuy nhiên nhờ sự hỗ trợ ban đầu của chính phủ Mỹ dành cho người nhập cư (food stamp, cash aid..) nên về cơ bản cuộc sống của họ không đến nỗi nào. Dần dần một số ít người có khả năng thích nghi và hòa nhập cao, học hiểu tiếng Anh đã xin được những công việc tốt hơn, đa phần là công việc hành chính liên quan đến người Việt ở Mỹ, hoặc công việc họ từng làm tại Việt Nam. Một số người khác bắt đầu kinh doanh cafe, nhà hàng, tiệm phở.... và đặc biệt là tiệm nail (làm móng).

Đó là cách mà cộng đồng người Việt hình thành và phát triển ở Mỹ. Thu nhập bình quân của họ có thể nói là ổn định vào khoảng 20.000 đến 40.000 USD một năm. Tại Mỹ đây là thu nhập dưới mức trung bình. Thống kê thu nhập bình quân đầu người tại Mỹ năm 2008 vào khoảng 50.000 USD/năm. Có nghĩa là đa phần người Việt ở Mỹ thuộc tầng lớp thấp trong xã hội đa sắc tộc tại đây. Tôi chỉ ước tính theo tình hình chung, lấy đa số. Dĩ nhiên vẫn có thiểu số người Việt vươn lên bằng khả năng thực, làm việc trong những chuyên ngành với mức thu nhập cao trên 100.000 USD một năm (máy tính, tài chính ngân hàng, y học...), nhưng chỉ là thiểu số.

Vậy sự khác biệt cơ bản giữa cuộc sống tại Mỹ và tại Việt Nam là ở giá trị đồng tiền kiếm ra. Vẫn cùng một công việc phụ bếp hay làm móng tay, một người tại Mỹ có thể lái xe hơi, ở một ngôi nhà đẹp có khoảng sân vườn rộng và garage để xe, sắm một chiếc tivi màn hình lớn.... Còn người ở Việt Nam chỉ đủ sống và mua được một chiếc xe máy. Với thu nhập như vậy người đó không thể so sánh với người bản xứ nhưng nếu đem số tiền đó về Việt Nam thì người đó bỗng trở thành phú hộ giàu có.

Còn một sự khác biệt lớn giữa xã hội Mỹ và Việt Nam đó là vai trò của chính phủ trong cuộc sống của người dân. Tại Mỹ khi bạn thuộc tầng lớp low income (thu nhập thấp dưới tiêu chuẩn sống), bạn sẽ được chính phủ cung cấp food stamp (một chiếc thẻ như thẻ tín dụng để bạn mua thức ăn mỗi tháng với hạn mức tiền ấn định trước), cash aid (hỗ trợ tiền mặt), cash aid for unemployee (tiền thất nghiệp), tax refund (hoàn trả thuế - có khi nhiều hơn nhiều lần số tiền bạn đã đóng thuế) SSI for disability (tiền cho người mất khả năng làm việc, cho người già..). Ngoài ra còn có medicaid (bảo hiểm y tế) giúp bạn được chăm sóc sức khỏe một cách tốt nhất.

Hệ thống giáo dục phổ thông được chính phủ chi trả hoàn toàn. Lên đại học bạn có thể mượn tiền không lãi suất để theo học bất kỳ

ngành nghề nào bạn muốn. Thậm chí nếu không đúng tuổi đi học bạn còn được cho tiền để khuyến khích hoàn tất chương trình đại học. Đó là những tiện ích xã hội mà Việt Nam còn rất lâu mới có thể thực hiện được. Do vậy người Việt Nam tại Mỹ có thể yên tâm cho tương lai của con cháu tại Mỹ, được thừa hưởng những lợi ích xã hội tốt nhất để vươn lên và thành công. Tuy nhiên một người sống tại Mỹ phải cần xác định họ phải làm việc. Dù là làm bất cứ công việc gì thì họ cũng phải cố gắng làm việc. Nếu không họ sẽ rất vất vả trong việc chi trả chi phí sinh hoạt đắt đỏ đặc biệt là tiền nhà. Chính phủ Mỹ chỉ hỗ trợ khi bạn gặp khó khăn thật sự. Cơ cấu xã hội Mỹ và những chiếc bẫy tín dụng từ ngân hàng buộc người ta phải làm việc để có được một cuộc sống tốt. Bạn kiếm ra càng nhiều tiền thì bạn càng phải đóng thuế nhiều. Ngân hàng sẽ cho bạn mượn tiền để mua nhà, xe hoặc bất cứ thứ gì bạn muốn. Nhưng để hoàn toàn sở hữu những thứ đó bạn phải làm việc trong một thời gian tương đối dài. Đó là cách mà xã hội Mỹ vận hành.

Làm việc, kiếm tiền, mua tài sản (hay tiêu sản) rồi lại phải làm việc, trả nợ... một cái vòng tuần hoàn. Áp lực cuộc sống buộc mọi người phải làm việc liên tục. Điều đó dẫn đến xã hội làm ra của cải vật chất nhiều hơn, giúp xã hội phát triển hơn. Nhiều người gọi đó là xã hội đồng tiền, hay xã hội với khẩu hiệu "làm việc là sống, sống là để làm việc". Thứ áp lực đó không có ở xã hội Việt Nam.

Do vậy để nói sống trong xã hội nào là hạnh phúc hơn là tùy ở suy nghĩ và định hướng của mỗi người. Một số người sẽ thành công ở Mỹ nhưng một số khác sẽ lại hạnh phúc hơn nếu sống ở Việt Nam.

Yêu cầu đối với người học

1. Anh/Chị có suy nghĩ và định hướng như thế nào khi đọc bài viết trên?
2. Thảo luận và trao đổi với các thành viên trong nhóm. Giải thích rõ thuận lợi, khó khăn và giải pháp để thực hiện định hướng của anh/chị.

CHƯƠNG 8

CHÍNH SÁCH QUẢN LÝ NGUỒN NHÂN LỰC TRONG TỔ CHỨC CÔNG

Mục tiêu của chương

- Hiểu chính sách quản lý nguồn nhân lực: khái niệm, ý nghĩa.
- Phân tích các nhân tố ảnh hưởng đến chính sách quản lý nguồn nhân lực trong tổ chức công.
- Hiểu rõ cấu trúc, nội dung và phương pháp hoạch định chính sách quản lý nguồn nhân lực của tổ chức công.

Tóm tắt chương

Nội dung chính của chương này được bắt đầu bằng việc giới thiệu khái niệm chính sách quản lý nguồn nhân lực, sự cần thiết của nó trong tổ chức công. Tiếp đến là các nhân tố ảnh hưởng đến chính sách quản lý nguồn nhân lực cũng như cấu trúc, nội dung, phương pháp hoạch định chính sách quản lý nguồn nhân lực trong tổ chức công sẽ được trình bày.

8.1. Khái niệm chính sách quản lý nguồn nhân lực

Có những quan niệm khác nhau về chính sách quản lý nguồn nhân lực.

> *"Chính sách nhân sự là thể hiện một cách tổng hợp quan niệm quản lý nguồn nhân lực, thể hiện những nguyên tắc quản lý"*[40]

"Quản lý nguồn nhân lực là một phương tiện phục vụ mục tiêu chung của tổ chức. Nằm trong chính sách tổng thể của tổ chức, chính

[40] Viện nghiên cứu và đào tạo về quản lý (VIM), (2005). tr. 35.

sách quản lý nguồn nhân lực đưa ra một tập hợp các lựa chọn hoặc cam kết về nguồn nhân lực. Chính sách quản lý nguồn nhân lực cho phép gắn kết các hoạt động tác nghiệp khác nhau của quản lý nguồn nhân lực".[41]

Chính sách quản lý nguồn nhân lực là những hướng dẫn chung để đưa ra các quyết định quan trọng về quản lý nguồn nhân lực. Chính sách quản lý nguồn nhân lực trong các tổ chức công thường được cụ thể hoá trong: quy chế làm việc, quy chế tuyển dụng, quy chế thu chi nội bộ, quy chế tổ chức và hoạt động của tổ chức công.

8.2. Ý nghĩa của chính sách quản lý nguồn nhân lực

Một trong các yếu tố đảm bảo sự thành công của một tổ chức là cần có mục tiêu và định hướng rõ ràng cho các hoạt động của mình, trong đó bao hàm cả vấn đề quản lý nguồn nhân lực. Chính vì vậy chính sách quản lý nguồn nhân lực cần thể hiện rõ làm những gì? Làm như thế nào? Tại sao phải làm? Và nên chú trọng vào những vấn đề gì?

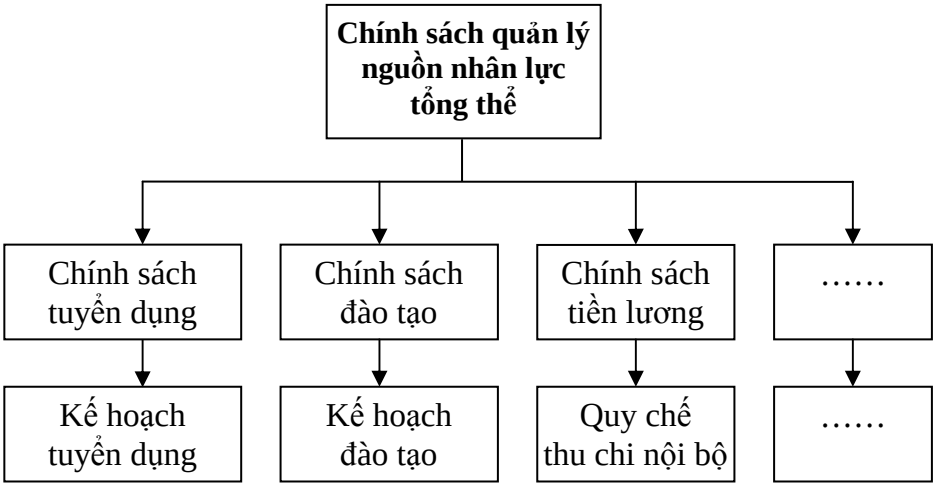
Trước hết, chính sách quản lý nguồn nhân lực là một trong các chính sách của tổ chức. Chính sách quản lý nguồn nhân lực đưa ra các lựa chọn hoặc cam kết về nguồn nhân lực. Chính sách quản lý nguồn nhân lực cho phép gắn kết các hoạt động khác nhau của quản lý nguồn nhân lực như đào tạo, tuyển dụng, đánh giá, thù lao lao động, khen thưởng...

Ví dụ liên quan đến chính sách tuyển dụng, có thể là sự lựa chọn giữa đề bạt nội bộ và tuyển dụng từ bên ngoài. Chính sách tuyển dụng này sẽ liên quan chặt chẽ với chính sách đào tạo nguồn nhân lực. Tất cả các chính sách này sẽ hình thành một chính sách tổng thể, nhằm thực hiện mục tiêu chung của quản lý nguồn nhân lực cũng như mục tiêu chung của tổ chức.

Hai là, xây dựng và thực hiện chính sách nguồn nhân lực tổng thể trong tổ chức công cho phép huy động sức mạnh của các phương tiện quản lý khác nhau như tuyển dụng, điều động nhân viên, quản lý chức

[41] Christian Batal, (2002b). tr. 247-248.

nghiệp, thông tin nội bộ, phân công và bố trí lao động...Nếu không có một chính sách quản lý nguồn nhân lực tổng thể thì các công cụ quản lý nguồn nhân lực có thể được triển khai theo những hướng khác nhau, chồng chéo, mâu thuẫn và không mang lại kết quả mong đợi.



Ba là, xây dựng và thực hiện chính sách quản lý nguồn nhân lực là một hoạt động góp phần xây dựng một nền văn hoá quản lý trong tổ chức nhằm thực hiện các mục tiêu chung của tổ chức.

8.3. Các nhân tố ảnh hưởng đến chính sách quản lý nguồn nhân lực trong tổ chức công

8.3.1. Nhân tố khách quan

Chính sách lao động của nhà nước. Đây là những văn bản pháp luật của Nhà nước về việc làm, quản lý lao động mà các tổ chức công phải tuân theo. Ví dụ, những quy định của Nhà nước về tuyển dụng, hợp đồng lao động, thôi việc, bảo hiểm xã hội, tiền lương...được quy định trong Bộ Luật lao động. Những điều khoản của Bộ Luật lao động sẽ ảnh hưởng đến thị trường lao động, ảnh hưởng đến các chính sách quản lý nguồn nhân lực của tổ chức được thể hiện ở quan hệ cung cầu lao động. Đối với những loại lao động có chất lượng cao mà cung không đủ cầu thì tổ chức công phải có chính sách nhân sự thích hợp để thu hút và gìn

giữ họ. Mặt khác nếu cung lao động lớn hơn cầu lao động thì chính sách quản lý nguồn nhân lực của tổ chức công phải có tính cạnh tranh, tạo động lực thúc đẩy người lao động làm việc tích cực cho tổ chức.

Ảnh hưởng của khoa học và công nghệ đối với chính sách quản lý nguồn nhân lực của tổ chức công. Ảnh hưởng của các quan niệm giá trị xã hội đối với con người hiện nay. Ví dụ, quan điểm của lớp người trẻ tuổi hiện nay trong lựa chọn nghề nghiệp, thái độ của họ trong thuyên chuyển công tác. Do đó, khi xây dựng chính sách quản lý nguồn nhân lực của tổ chức công ta phải thực nhận thực tế đó đồng thời cũng phải xét đến truyền thống văn hoá và ảnh hưởng của nó đến công tác quản lý nguồn nhân lực.

8.3.2. Nhân tố thuộc tổ chức công

Nhân tố này gồm số lượng và chất lượng, cơ cấu nguồn nhân lực của tổ chức và sự thích ứng của nó đối với cơ sở vật chất của tổ chức. Nếu cơ sở vật chất của tổ chức công mang tính cố định cao, ít có khả năng thay đổi và tình trạng nguồn nhân lực đã phù hợp với nhu cầu tổng thể thì cần phải thực hiện một chính sách nhân sự ổn định. Nhưng nếu tình hình không như vậy thì cần phải áp dụng một chính sách nhân sự có thể điều chỉnh khi cần thiết.

Cơ sở quản lý là điều kiện quan trọng để thực thi chính sách quản lý nguồn nhân lực. Khi cơ sở quản lý của tổ chức còn yếu thì chính sách nhân lực trước hết phải chú ý đến việc quy phạm hoá công tác quản lý. Việc xây dựng và thực hiện các chính sách quản lý nhân lực cần dành chỗ để điều chỉnh trong tương lai. Đồng thời cũng phải xét đến phong cách quản lý, xu hướng giá trị của người quản lý cấp cao.

8.3.3. Nhân tố tổng hợp

Mỗi tổ chức công cần xây dựng chiến lược phát triển của tổ chức. Chiến lược phục vụ, dịch vụ và quy hoạch phát triển của tổ chức công là nhân tố quan trọng mà các chính sách quản lý nguồn nhân lực của tổ chức phải quan tâm đến.

8.4. Lựa chọn chính sách quản lý nguồn nhân lực[42]

Có rất nhiều loại chính sách quản lý nguồn nhân lực và cách phân loại cũng rất khác nhau. Trong giáo trình này, chúng tôi phân loại chính sách quản lý nguồn nhân lực làm 3 loại:

Mô hình khế ước lao động: quan hệ giữa nhân viên với tổ chức công được xác định bằng hợp đồng lao động trong một thời gian nhất định, việc điều chỉnh quan hệ giữa người và việc trong nội bộ tổ chức công phải dựa vào thị trường lao động bên ngoài với tư tưởng tạo ra sự thích ứng của nhân viên với công việc và *lấy công việc làm trung tâm*, tạo sự cạnh tranh giữa các cá nhân.

Mô hình khai thác tài nguyên: thông qua đào tạo nhân viên có chất lượng cao để giải quyết vấn đề thích ứng giữa con người và công việc. Dựa vào thị trường lao động nội bộ là chủ yếu với tư tưởng lấy con người làm trung tâm, phối hợp cộng đồng.

Mô hình quyền biến: chính sách quản lý nguồn nhân lực quyền biến là một chính sách quản lý linh hoạt. Mô hình này coi việc ổn định đội ngũ nhân viên trong tổ chức là một việc rất quan trọng của quản lý, đồng thời tìm mọi cách nâng cao ý thức cộng đồng của nhân viên.

Trong quá trình xác định chính sách nhân sự cần phải xem xét ưu nhược điểm, được-mất của các chính sách khác nhau, không thể cứng nhắc và cũng không thể qua loa. Nếu tổ chức công có cơ sở vật chất kỹ thuật đặc biệt so với các tổ chức khác và nhu cầu lao động của tổ chức không dễ dàng tìm được trên thị trường thì tổ chức công cần phải tự đào tạo và áp dụng chính sách quản lý nguồn nhân lực theo mô hình khai thác tài nguyên. Nhưng đối với các tổ chức công dễ dàng tìm kiếm được lao động trên thị trường thì áp dụng chính sách quản lý nhân sự theo mô hình khế ước lao động. Mặt khác cần phải tính đến sự phù hợp giữa

[42] Viện nghiên cứu và đào tạo về quản lý (VIM), (2005). *Phương pháp và kỹ năng quản lý Nhân sự*, Nhà Xuất bản Lao động – Xã hội, tr. 38-45.

phương thức quản lý với văn hoá của tổ chức. Mô hình chính sách quản lý nguồn nhân lực hỗn hợp (mô hình quyền biến) kết hợp giữa mô hình khai thác tài nguyên với mô hình khế ước lao động là cách lựa chọn của giáo trình này để nghiên cứu chính sách quản lý nguồn nhân lực của tổ chức công.

8.5. Căn cứ hoạch định chính sách quản lý nguồn nhân lực

Chính sách quản lý nguồn nhân lực được xây dựng trong tổ chức công cần dựa vào hai yếu tố chủ yếu là đối tượng tác động của chính sách trong tổ chức và yếu tố thời gian.

8.5.1. Đối tượng tác động của chính sách quản lý nguồn nhân lực

Đối tượng tác động của chính sách quản lý nguồn nhân lực là những người thường xuyên sử dụng dịch vụ của bộ phận quản lý nguồn nhân lực gồm (1) Lãnh đạo tổ chức công (2) Trưởng các đơn vị (3) Nhân viên/chuyên viên trong tổ chức công.

Lãnh đạo cao nhất của tổ chức công, trưởng các đơn vị trong tổ chức và nhân viên/chuyên viên của tổ chức công thường có thể có những mong đợi không hoàn toàn giống nhau, đôi khi trái ngược nhau. Chính sách quản lý nguồn nhân lực trước hết phải cố gắng đáp ứng mong đợi của tất cả các đối tượng. Do đó khi xác định những vấn đề ưu tiên, chính sách quản lý nguồn nhân lực phải lồng ghép cả ba chủ thể, đồng thời tìm kiếm sự hài hoà nhất định giữa những mong đợi của cả ba đối tượng này.

8.5.2.Yếu tố thời gian

Thời gian cũng là một yếu tố cần tính đến trong hoạch định chính sách quản lý nguồn nhân lực. Chẳng hạn, chính sách quản lý nguồn nhân lực sẽ tập trung vào xử lý những vấn đề hiện có (logic tiến bộ) nhằm cải thiện hoạt động hiện tại nguồn nhân lực hay sẽ huy động phần lớn những nỗ lực của tổ chức chuẩn bị cho quản lý nguồn nhân lực trong tương lai (logic dự án)?

Kết hợp yếu tố đối tượng tác động và yếu tố thời gian để nhận diện các logic ưu tiên như bảng sau:

Đối tượng tác động Thời gian	Mong đợi của lãnh đạo tổ chức công	Mong đợi của Trưởng các đơn vị	Mong đợi của nhân viên
Logic tiến bộ (hiện tại) Cải thiện hoạt động quản lý nguồn nhân lực hiện có			
Logíc dự án (tương lai) Chuẩn bị cho sự phát triển tương lai của quản lý nguồn nhân lực			

Nguồn: Christian Batal, (2002b). tr. 251.

Phân bố các phương tiện thực hiện và các hoạt động quản lý nguồn nhân lực trong thời gian hiện tại hay tương lai bằng việc đánh dấu vào các ô trong bảng trên sẽ cho thấy hai khía cạnh cơ bản của chính sách là các chủ thể đã được ưu tiên và các hoạt động quản lý nguồn nhân lực đã thực hiện chủ yếu nhằm cải thiện tình trạng hiện tại hay chuẩn bị cho tương lai.

8.6. Sơ đồ quản lý nguồn nhân lực - một công cụ thể thức hoá chính sách quản lý nguồn nhân lực

8.6.1. Khái niệm sơ đồ quản lý nguồn nhân lực

Để hoạch định chính sách quản lý nguồn nhân lực cần xây dựng sơ đồ quản lý nguồn nhân lực của tổ chức công. Sơ đồ quản lý nguồn nhân lực chính là công cụ quan trọng thể hiện cụ thể các công việc cần làm trong hoạch định chính sách quản lý nguồn nhân lực của tổ chức công.

"Công cụ thể thức hoá chính sách quản lý nguồn nhân lực chính là sơ đồ quản lý nguồn nhân lực"[43].

[43] Christian Batal, (2002b). tr. 252.

Do đó, sơ đồ quản lý nguồn nhân lực là một công cụ thể thức hoá chính sách quản lý nguồn nhân lực. Trên thực tế, sơ đồ quản lý nguồn nhân lực là một tài liệu thể hiện và lý giải chính sách quản lý nguồn nhân lực của một tổ chức công. Sơ đồ quản lý nguồn nhân lực cũng là điều kiện tiên quyết của mọi phương pháp quản lý nguồn nhân lực mang tính định tính bởi vì nó chỉ rõ mục đích và kết quả của hệ thống. Vì vậy, để hoạch định chính sách quản lý nguồn nhân lực, trước hết cần xây dựng sơ đồ quản lý nguồn nhân lực của tổ chức công.

> *"Sơ đồ quản lý nguồn nhân lực là sự thể hiện của chính sách quản lý nguồn nhân lực được xây dựng thông qua một tài liệu vạch ra các định hướng lớn cho 3, 4 hoặc 5 năm tới, đồng thời chỉ rõ cách thức thực hiện các định hướng này"*[44].
>
> *"Trên thực tế thuật ngữ sơ đồ quản lý nguồn nhân lực bao hàm các hoạt động khác nhau thuộc phạm vi hoạch định chính sách quản lý nguồn nhân lực"*[45].

8.6.2. Mục đích

Sơ đồ quản lý nguồn nhân lực là một công cụ quản lý do bộ phận chuyên trách nguồn nhân lực của tổ chức vạch ra để thực hiện các nhiệm vụ của mình. Dựa vào sơ đồ quản lý nguồn nhân lực sẽ cho phép:

- Xác định đường hướng thực hiện các hoạt động quản lý nguồn nhân lực, thể hiện chiến lược nhân lực trong khoảng thời gian nhất định, phục vụ các mục tiêu của tổ chức công.
- Tập hợp các phương tiện quản lý nguồn nhân lực nhằm thực hiện các mục tiêu.
- Chỉ rõ hướng vận động của hoạt động quản lý nguồn nhân lực và đảm bảo thực hiện các quyết định đã vạch ra.
- Chỉ rõ sự hợp tác và gắn kết giữa quản lý nguồn nhân lực với các định hướng chung của tổ chức.

---

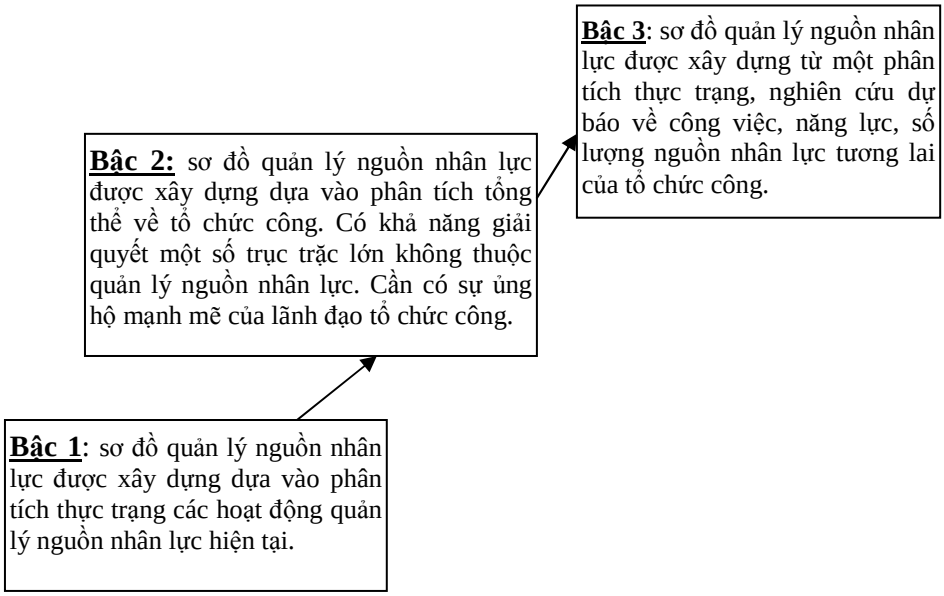
[44] Christian Batal, (2002b)., tr. 252.
[45].Sách đã dẫn trang 253

8.6.3. Ba cấp độ của sơ đồ quản lý nguồn nhân lực

(1) Sơ đồ quản lý nguồn nhân lực bậc một

(2) Sơ đồ quản lý nguồn nhân lực bậc hai

(3) Sơ đồ quản lý nguồn nhân lực bậc ba



Nguồn: Christian Batal, (2002b). tr. 255.

Mỗi bậc của sơ đồ quản lý nguồn nhân lực chỉ ra các hoạt động cần thực hiện ở các góc độ khác nhau. Sơ đồ quản lý nguồn nhân lực bậc 3 khá toàn diên, bao hàm cả sơ đồ quản lý nguồn nhân lực bậc 1 và bậc 2, nó phản ánh các hoạt động chủ yếu cần thực hiện để đáp ứng yêu cầu số lượng, chất lượng nguồn nhân lực trong hiện tại và tương lai của tổ chức công.

8.6.4. Nội dung của sơ đồ/chính sách quản lý nguồn nhân lực

Nội dung của sơ đồ quản lý nguồn nhân lực của tổ chức công đó cũng chính là cấu trúc của chính sách quản lý nguồn nhân lực của tổ chức công gồm:

(1) Phần giới thiệu: Định hướng phát triển tổ chức, khái quát tình hình hiện tại và cấp độ lựa chọn sơ đồ quản lý nguồn nhân lực

(2) Xác định rõ các mục tiêu chiến lược của chính sách quản lý nguồn nhân lực, định hướng cho các hoạt động quản lý nguồn nhân lực trong những năm sắp tới.

(3) Chỉ rõ các phương tiện để thực hiện mục tiêu ưu tiên của quản lý nguồn nhân lực: Sơ đồ quản lý nguồn nhân lực chỉ rõ các phương tiện (tổ chức, con người, kỹ thuật, tài chính...) cần huy động để đạt được các mục tiêu ưu tiên của quản lý nguồn nhân lực. Sơ đồ quản lý nguồn nhân lực xác định rõ cách thức, phương pháp tiến hành cũng như các đơn vị có trách nhiệm thực hiện những mục tiêu đó. Do đó, thông qua mô tả mục tiêu và các phương tiện để thực hiện mục tiêu, một sơ đồ quản lý nguồn nhân lực sẽ xác định một tổng thể thống nhất các quyết định trong các hoạt động quản lý nguồn nhân lực: *tất cả các hoạt động của* quản lý nguồn nhân lực (phân tích công việc, kế hoạch hoá nguồn nhân lực, tuyển dụng, đào tạo, biên chế nội bộ, điều kiện lao động, an toàn và vệ sinh lao động...) hay chỉ quyết định lựa chọn *một số hoạt động chính của* quản lý nguồn nhân lực *trong tổ chức*?

(4)Trách nhiệm và thời gian thực hiện: sơ đồ quản lý nguồn nhân lực xác định các chủ thể tham gia thực hiện chính sách đã hoạch định; nhiệm vụ cụ thể của các chủ thể gồm những gì? Thời gian thực hiện cho từng công việc sau 1 năm, 2 năm hoặc sau 3 năm nếu như sơ đồ quản lý nguồn nhân lực được hoạch định cho 5 năm, nhiệm vụ đã vạch ra trong sơ đồ quản lý nguồn nhân lực.

(5) Đánh giá kết quả thực hiện sơ đồ quản lý nguồn nhân lực**:** phương pháp đánh giá, các tiêu chí đánh giá kết quả thực hiện các nhiệm vụ và trách nhiệm đã đề ra cần được chỉ rõ để động viên sự cố gắng của người phụ trách cũng như các cá nhân hoàn thành nhiệm vụ.

Có thể tham khảo cấu trúc chính sách quản lý nguồn nhân lực của công ty Nước thải Bắc Ninh sau đây:

Uỷ ban Nhân dân tỉnh/thành phố Bắc Ninh **Công ty: Nước thải Bắc Ninh**	**CỘNG HÒA XÃ HỘI CHỦ NGHĨA VIỆT NAM** **Độc lập - Tự do - Hạnh phúc** ----------

Ngày 22 tháng 05 năm 2006

DỰ THẢO CHÍNH SÁCH QUẢN LÝ NGUỒN NHÂN LỰC

1. Cơ sở pháp lý

1. Căn cứ vào Bộ Luật Lao động của nước CHXHCN Việt Nam
2. Căn cứ vào những văn bản quy định hiện hành của Chính phủ về quản lý Lao động, Tiền lương.
3. Căn cứ vào Điều lệ và Quy chế làm việc của công ty. Tuyên bố chính sách của Giám đốc công ty tại hội thảo lập kế hoạch phát triển công ty từ ngày... đến ngày.....tháng.....năm 2006 và đặc điểm sản xuất kinh doanh của công ty.

2. Khái niệm liên quan

2.1. Nguồn nhân lực của công ty bao gồm tất cả những người lao động làm việc trong công ty.

2.2. Quản lý nguồn nhân lực quản lý nguồn nhân lực: Quản lý nguồn nhân lực là tất cả các hoạt động của công ty để xây dựng, phát triển, sử dụng, đánh giá, bảo toàn và gìn giữ một lực lượng lao động phù hợp với yêu cầu công việc của công ty cả về mặt số lượng và chất lượng.

2.3. Chính sách quản lý nguồn nhân lực là những hướng dẫn chung để đưa ra các quyết định quan trọng về quản lý nguồn nhân lực.

2.4. Chiến lược quản lý nguồn nhân lực là việc lập kế hoạch dài hạn liên kết các mục tiêu, chính sách và quy trình quản lý nguồn nhân lực.

2.5. Đánh giá thực hiện công việc là sự đánh giá chính thức và có hệ thống kết quả thực hiện công việc của cá nhân hoặc tập thể lao động trên cơ sở so sánh kết quả đạt được với các tiêu chuẩn thực hiện công việc đã đề ra và thảo luận kết quả đánh giá đó với người lao động.

2.6. Tiêu chuẩn thực hiện công việc là một hệ thống các chỉ tiêu được xây dựng một cách hợp lý và khách quan, phản ánh các kết quả (số lượng và chất lượng) và hành vi cần có đối với một công việc cụ thể.

2.7. Đo lường sự thực hiện công việc là việc đưa ra thứ hạng phân loại phản ánh mức độ thực hiện công việc của người lao động theo các đặc trưng đã được xác định của công việc bao gồm: đánh giá về các trách nhiệm, nhiệm vụ được giao nào thực hiện tốt hoặc chưa tốt cả về mặt số lượng và chất lượng.

2.8. Biên chế nội bộ công ty bao gồm các hoạt động định hướng đối với người lao động khi bố trí họ vào vị trí việc làm mới, bố trí lại lao động thông qua thuyên chuyển, đề bạt và xuống chức.

3. Mục tiêu của chính sách

3.1. Thu hút và gìn giữ lực lượng lao động có trình độ chuyên môn lành nghề phù hợp nhất với yêu cầu công việc, nâng cao hiệu suất lao động và hiệu quả sản xuất, kinh doanh của công ty.

3.2. Tạo ra các điều kiện và cơ hội để phát triển cá nhân và tập thể người lao động cùng với tăng trưởng công ty.

3.3. Cung cấp cho công ty lực lượng lao động năng động, có trình độ chuyên môn lành nghề phù hợp với yêu cầu công việc thông qua việc xây dựng, thực hiện các chương trình đào tạo và phát triển.

3.4. Cung cấp trang bị và các điều kiện làm việc phù hợp, an toàn.

3.5. Xây dựng bầu không khí lao động tốt để duy trì và ổn định việc làm, tạo động lực lao động.

3.6. Nhận biết và thoả mãn các nhu cầu cá nhân, của tập thể lao động bằng việc trả công thoả đáng, công bằng.

3.7. Đưa ra các biện pháp khuyến khích, nâng cao các phúc lợi cho người lao động, đề cao uy tín, sự công nhận thành tích đối với người lao động.

3.8. Bố trí lao động hợp lý: đúng người, đúng việc tại đúng thời điểm.

4. Phạm vi và điều kiện áp dụng

4.1 Chính sách quản lý nguồn nhân lực áp dụng cho tất cả cán bộ công nhân viên của công ty.

4.2 Các chính sách quản lý nguồn nhân lực được xây dựng trên cơ sở kế hoạch phát triển công ty và được xây dựng, áp dụng đồng thời với các chính sách thể chế, tổ chức, quản lý tài chính, khách hàng, tài sản của công ty.

5. Nội dung cơ bản của các chính sách Quản lý nguồn nhân lực

5.1. Tuyển dụng nhân lực

5.1.1. Tuyển dụng nhân lực phải xuất phát từ nhiệm vụ sản xuất kinh doanh của công ty và yêu cầu công việc.

5.1.2. Nguồn tuyển dụng nhân lực bao gồm cả từ trong công ty và ngoài công ty.

5.1.3. Tuyển dụng được tiến hành công khai, theo đúng tiêu chuẩn và tuân thủ quy trình tuyển dụng.

5.2. Đánh giá kết quả thực hiện công việc

5.2.1. Thiết lập hệ thống đánh giá thực hiện công việc của các công ty với ba yếu tố cơ bản:

- Các tiêu chuẩn thực hiện công việc;
- Đo lường sự thực hiện công việc theo các tiêu thức trong tiêu chuẩn;
- Thông tin phản hồi về kết quả đánh giá đối với người lao động.

5.2.2. Đánh giá tập trung vào kết quả công việc thuộc *phạm vi và trách nhiệm được giao* của cán bộ, nhân viên trong suốt chu kỳ đánh giá.

5.2.3. Đánh giá thực hiện công việc của công ty phải dân chủ, công khai, công bằng, thường xuyên và dựa vào nhiều nguồn thông tin.

5.2.4. Kết quả đánh giá phải được sử dụng làm cơ sở cho việc ra các quyết định nhân sự như đào tạo và phát triển, trả lương, thưởng, đề bạt, kỷ luật...

5.2.5. Các tiêu chí đánh giá thực hiện công việc cần được lựa chọn một cách toàn diện và phản ánh quá trình thực hiện công việc theo bốn khía cạnh sau đây:

- Số lượng và chất lượng
- Năng lực
- Hành vi
- Phẩm chất của cá nhân hoặc tập thể lao động.

5.3. Đào tạo nguồn nhân lực

5.3.1. Công tác đào tạo phải gắn phát triển cá nhân người lao động với phát triển công ty và đảm bảo sử dụng đúng ngành nghề, chuyên môn đã được đào tạo sau khi kết thúc chương trình đào tạo.

5.3.2. Xây dựng và thực hiện nghiêm túc kế hoạch đào tạo, chương trình đào tạo và quy trình đào tạo.

5.3.3. Huy động và sử dụng các nguồn lực một cách có hiệu quả cho công tác đào tạo nhằm đạt được các mục tiêu đào tạo và mục tiêu chiến lược của công ty.

5.3.4. Ưu tiên đào tạo cán bộ trẻ, thực hiện bình đẳng giới về cơ hội đào tạo và phát triển.

5.4. Khuyến khích người lao động

5.4.1. Khuyến khích người lao động phải theo nguyên tắc dân chủ, công khai, chính xác, kịp thời; khen đi liền với thưởng đúng người, đúng việc, đúng thành tích và đúng đối tượng.

5.4.2. Căn cứ vào mức độ và phạm vi ảnh hưởng của thành tích đối với công ty để khuyến khích. Gắn kết quả khen thưởng và hiệu quả công việc với quyền lợi vật chất và phúc lợi xã hội khác.

5.4.3. Khen thưởng theo các mức/hình thức từ thấp đến cao, đảm bảo tính nêu gương và giáo dục trong khen thưởng.

5.4.4. Quy định rõ đối tượng, tiêu chuẩn, các chương trình khuyến khích và quy trình thực hiện khuyến khích người lao động của công ty.

5.5. Kỷ luật lao động

5.5.1. Xây dựng hệ thống kỷ luật một cách rõ ràng, hợp lý và căn cứ vào điều kiện cụ thể xảy ra hành vi, tính chất nghề nghiệp, vị trí công việc và trình độ hiểu biết của người lao động để xác định mức độ hành vi vi phạm.

5.5.2. Phải quy định rõ ràng trách nhiệm của người có liên quan đến kỷ luật lao động.

5.5.3. Phải thông tin đầy đủ và kịp thời các mức độ và hình thức kỷ luật lao động đến mọi người lao động.

5.5.4. Trước khi tiến hành kỷ luật, cần phải tiến hành điều tra, xác minh được các vi phạm, mức độ vi phạm và các hình thức kỷ luật tương ứng đã được quy định và thông báo cho người vi phạm biết.

5.6. Trả công lao động

5.6.1. Chính sách trả công lao động của công ty phải phù hợp với quy định của luật pháp, thoả đáng, công bằng, kích thích, đảm bảo tái sản xuất sức lao động và hiệu quả sản xuất kinh doanh của công ty.

5.6.2. Trên cơ sở các quy định tiền lương và hệ thống thang bảng lương của Nhà nước công ty sẽ xây dựng hệ thống trả công lao động phù hợp.

5.6.3. Xây dựng hệ thống trả công lao động theo việc (mức trả công; cơ cấu tiền công; tiền công của cá nhân) bằng phương pháp đánh giá công việc.

5.7. Biên chế nội bộ

5.7.1 Biên chế nội bộ cần được thực hiện một cách có kế hoạch; đúng thủ tục; đáp ứng yêu cầu công việc của công ty và nhu cầu phát triển của cá nhân người lao động.

5.7.2 Biên chế nội bộ phải dựa vào bản mô tả công việc, phù hợp với năng lực thực tế của cá nhân người lao động và định hướng phát triển công ty.

5.8. Hệ thống thông tin quản lý nguồn nhân lực (PMIS)

5.8.1. Thông tin Quản lý nguồn nhân lực phải đầy đủ, rõ ràng, cập nhật và dễ dàng tiếp cận cho bộ phận chức năng có liên quan.

5.8.2. Hệ thống cơ sở dữ liệu về nguồn nhân lực phải bao gồm đầy đủ các thông tin về Bản mô tả công việc; Lý lịch cá nhân; Đánh giá nhu cầu đào tạo; các biểu mẫu tổng hợp số liệu tình hình quản lý nguồn nhân lực trong phạm vi toàn công ty.

6. Trách nhiệm thực hiện chính sách

6.1. Trưởng các đơn vị trong công ty chịu trách nhiệm phổ biến chính sách Quản lý nguồn nhân lực đến toàn thể cán bộ công nhân viên để biết, thực hiện nghiêm túc các chính sách quản lý nguồn nhân lực.

6.2. Phòng Tổ chức Hành chính có trách nhiệm hướng dẫn, đôn đốc các đơn vị thực hiện, duy trì và tham mưu cho Ban Giám Đốc để thực hiện tốt chính sách này.

7. Điều khoản thi hành

Chính sách này có hiệu lực kể từ ngày ban hành. Trong quá trình thực hiện nếu có gì vướng mắc yêu cầu các đơn vị kiến nghị về ban lãnh đạo công ty xem xét, bổ sung và sửa đổi kịp thời.

CÔNG TY CẤP THOÁT NƯỚC BẮC NINH

GIÁM ĐỐC CÔNG TY

***Nguồn**: Theo tài liệu Dự án Nước thải của tổ chức Kỹ thuật Đức, Chính phủ Đức hỗ trợ Chính phủ Việt Nam (GTZ), năm 2006.*

8.7. Hoạch định chính sách quản lý nguồn nhân lực của tổ chức công bằng phương pháp xây dựng sơ đồ quản lý nguồn nhân lực

8.7.1. Phân tích và đánh giá thực trạng nguồn nhân lực và các hoạt động quản lý nguồn nhân lực của tổ chức công

Phân tích và thống kê số lượng, chất lượng nguồn nhân lực của tổ chức công nhằm xác định điểm mạnh, điểm yếu về nguồn nhân lực.

Khi phân tích số lượng, chất lượng nguồn nhân lực của tổ chức công cần xác định rõ các điểm mạnh, điểm yếu của nguồn nhân lực theo từng nghề hoặc theo công việc với các đặc điểm: giới tính, tuổi. Hơn nữa cần phân tích rõ sự phù hợp về trình độ chuyên môn nghiệp vụ của nhân viên so với yêu cầu công việc, động cơ làm việc...Không chỉ phân tích tổng thể nguồn nhân lực tổ chức công mà còn cần thiết chỉ rõ số lượng, chất lượng nguồn nhân lực, sự phù hợp hay không phù hợp giữa trình độ chuyên môn nghiệp vụ với yêu cầu công việc của từng đơn vị/bộ phận của tổ chức.

Phân tích cần làm rõ những trục trặc của các hoạt động quản lý nguồn nhân lực là gì? Chất lượng và sự vận hành của quản lý nguồn nhân lực theo các hoạt động: đào tạo; tuyển dụng; biên chế nội bộ; tổ chức lao động; chế độ trả lương; an toàn và vệ sinh lao động... Khi phân tích cần làm rõ sự phù hợp hay không phù hợp giữa mục tiêu của quản lý nguồn nhân lực và các biện pháp, công cụ được sử dụng.

Không chỉ mô tả những bất ổn của hiện tại về thực trạng nguồn nhân lực và các hoạt động quản lý nguồn nhân lực, mà chỉ rõ các nguyên nhân của những trục trặc đó chính là công việc của bước này.

Phương pháp phân tích: có thể sử dụng bảng câu hỏi; tiếp xúc cá nhân; thảo luận nhóm; phân tích tài liệu...Trong các phương pháp đã nêu, có thể kể đến phương pháp kỹ thuật thảo luận nhóm linh hoạt đã được dự án GTZ sử dụng để xây dựng chiến lược và hoạch định chính sách quản lý nguồn nhân lực của các công ty cấp thoát nước thuộc 6 tỉnh ở Việt Nam.

8.7.2. Hoạch định chính sách quản lý nguồn nhân lực

Bước 1: Phân tích các định hướng chiến lược và dự án của tổ chức công

Phân tích và đánh giá thực trạng nguồn nhân lực là giai đoạn then chốt của xây dựng sơ đồ quản lý nguồn nhân lực. Giai đoạn này được thực hiện trên cơ sở các định hướng chiến lược mang tính tổng thể của tổ chức và coi trọng những dự án tương lai như cải tiến chất lượng cung cấp dịch vụ; giảm chi phí; đầu tư công nghệ mới...

Cần phân tích các định hướng chiến lược mang tính tổng thể của tổ chức. Đây là một công đoạn quan trọng, cơ sở thiết lập mối liên hệ giữa chiến lược của tổ chức và các hoạt động quản lý nguồn nhân lực.

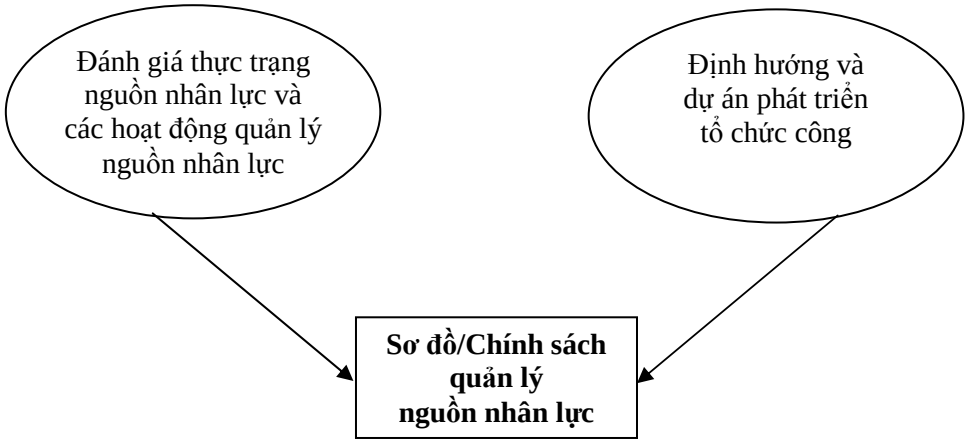
Giai đoạn này cần trả lời được câu hỏi: quản lý nguồn nhân lực có thể là phương tiện hỗ trợ cho việc thực hiện định hướng chiến lược của tổ chức không?

Ví dụ: định hướng chiến lược của tổ chức là cải thiện chất lượng phục vụ các bệnh nhân trong các bệnh viện công, cải tiến phương pháp giảng dạy tại,... nâng cao chất lượng phục vụ người dân.... Vậy phương tiện hỗ trợ để cải tiến phương pháp giảng dạy tại trường đại học có thể là nâng cao chất lượng phòng học; trang bị các thiết bị chuyên dụng: hệ thống âm thanh; máy chiếu; máy tính...

Bước 2: Xác định các mục tiêu chiến lược của quản lý nguồn nhân lực

Việc xác định mục tiêu chiến lược của quản lý nguồn nhân lực phải dựa vào kết quả phân tích thực trạng các hoạt động quản lý nguồn nhân lực của tổ chức công trên cở sở các hoạt động tổng thể của tổ chức. Có những trục trặc và yếu kém thuộc phạm vi của quản lý nguồn nhân lực nhưng cũng có những điểm hạn chế nằm ngoài phạm vi giải quyết của quản lý nguồn nhân lực. Do đó lựa chọn vấn đề cũng khá quan trọng.

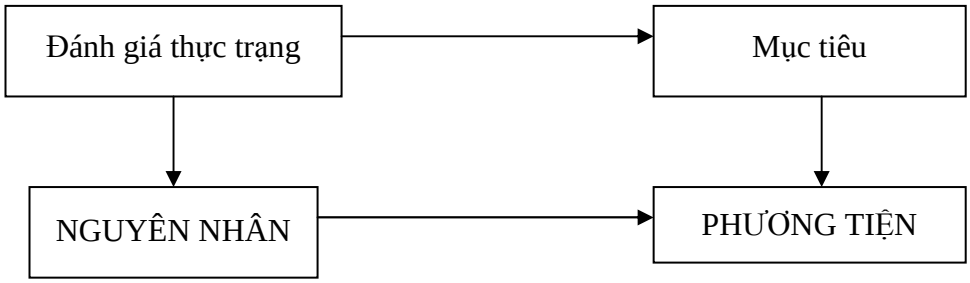
- *Lựa chọn ban đầu để xác định những vấn đề ưu tiên đối với các hoạt động quản lý nguồn nhân lực của tổ chức*. Câu hỏi cần trả lời từ phân tích và đánh giá thực trạng nguồn nhân lực và quản lý nguồn nhân lực của tổ chức công: Nên làm gì? Muốn làm gì? Và có thể làm gì? Những lựa chọn ưu tiên được thực hiện cần xem xét thật kỹ lưỡng cả những biến động của môi trường bên ngoài tổ chức nhưng tác động đến quản lý nguồn nhân lực.
- *Lựa chọn mục tiêu của sơ đồ quản lý nguồn nhân lực*. Lựa chọn mục tiêu chiến lược của quản lý nguồn nhân lực trong tổ chức công dựa trên việc kết hợp đánh giá thực trạng nguồn nhân lực và quản lý nguồn nhân lực của tổ chức công với định hướng phát triển tổ chức công cũng như cần tính đến yếu tố văn hoá của tổ chức. Ví dụ mục tiêu chiến lược ưu tiên là *Tăng tỷ lệ thăng tiến nội bộ của tổ chức công*. Để đạt được mục tiêu này cần phải tiến hành giải pháp hoặc là điều động và bố trí lại lao động cho phù hợp giữa năng lực chuyên môn với yêu cầu công việc. Mặt khác, cần có giải pháp phát triển nhân lực bên trong tổ chức nhằm nâng cao năng lực làm việc của nguồn nhân lực trong tổ chức.
- *Quản lý những mâu thuẫn*. Quản lý nguồn nhân lực có vai trò cung cấp dịch vụ và tư vấn đối với các cấp quản lý khác nhau trong tổ chức. Hơn nữa đối tượng của quản lý nguồn nhân lực là những con người trong tổ chức từ cá nhân người lao động đến những người quản lý trực tiếp, quản lý bậc trung và cả người quản lý cao cấp nhất trong tổ chức công. Có trường hợp lợi ích riêng của ban lãnh đạo hay của một đơn vị không trùng hợp với lợi ích tập thể. Ví dụ, quản lý tình trạng dư thừa biên chế trong tổ chức. Trong trường hợp này cần có các giải pháp như thương lượng, thoả hiệp để giải quyết các mâu thuẫn cũng như nghệ thuật quản lý nguồn nhân lực cần được phát huy, vận dụng linh hoạt các quy định, quy chế...



Bước 3: Xác định các phương tiện cần huy động để đạt mục tiêu đề ra

Khi các mục tiêu chiến lược quản lý nguồn nhân lực đã được vạch ra, cần xác định các phương tiện cần huy động để đạt được mục tiêu. Các phương tiện gồm nhiều loại khác nhau như các công cụ quản lý nguồn nhân lực, các nguồn lực con người, tài chính, tổ chức, kỹ thuật.

Sự phối kết hợp chặt chẽ giữa mục tiêu và phương tiện là tâm điểm của sơ đồ quản lý nguồn nhân lực. Trong đó mục tiêu thể hiện ý nghĩa của chính sách quản lý nguồn nhân lực còn các phương tiện gắn với mục tiêu đảm bảo sự hài hoà của chính sách. Nếu lựa chọn phương tiện không phù hợp, mục tiêu sẽ không đạt được. Vì vậy, chất lượng của sự phối kết hợp mục tiêu và phương tiện sẽ quyết định cơ hội thành công của các hoạt động quản lý nguồn nhân lực và đến lượt nó tác động vào sự vận hành của tổ chức công đúng hướng hay không.



8.7.3. Xác định điều kiện thực hiện và điều hành chính sách quản lý nguồn nhân lực

8.7.3.1. Xác định lịch thực hiện và phân công trách nhiệm thực hiện chính sách quản lý nguồn nhân lực

Khi đã xác định được mục tiêu và phương tiện cần xây dựng kế hoạch/lịch thực hiện cho mỗi mục tiêu. Rất khó có thể thực hiện tất cả các mục tiêu, các phương tiện đồng thời. Vì vậy cần có lựa chọn ưu tiên cho mỗi mục tiêu tại mỗi thời điểm cụ thể và khoảng thời gian để hoàn thành mục tiêu đó. Nguyên tắc cần tuân thủ khi xây dựng kế hoạch thực hiện là tiêu chí về tính thích đáng (một số phương tiện cần được thực hiện trước), đảm bảo trật tự thời gian của các hoạt động. Tiêu chí về tính thực tế và tính tự nguyện.

Cùng với xác định thời điểm, thời hạn đạt được mục tiêu chiến lược quản lý nguồn nhân lực cũng cần chỉ rõ các chủ thể phụ trách việc thực hiện từng mục tiêu.

8.7.3.2. Xác định các phương thức theo dõi và đánh giá chính sách quản lý nguồn nhân lực

Xác định các phương thức theo dõi và đánh giá chính sách quản lý nguồn nhân lực tạo thuận lợi cho việc chuyển từ tư duy lý thuyết sang hành động thực tế.

Cần phân biệt hai phương thức theo dõi và đánh giá khác nhau, được thực hiện trong những khoảng thời gian và những đối tượng khác nhau:

Một là, đánh giá quá trình thực hiện các phương tiện của chính sách quản lý nguồn nhân lực.

Hai là, đánh giá kết quả và hiệu lực của chính sách quản lý nguồn nhân lực. Loại đánh giá này nhằm xem xét tác động của chính sách quản lý nguồn nhân lực đến sự vận hành của tổ chức công, đến văn hoá

của tổ chức và đặc biệt là tác động đến hiệu suất của tổ chức công. Hơn nữa, đối với mỗi chính sách cụ thể của quản lý nguồn nhân lực (ví dụ chính sách tiền lương) cần phải theo dõi quá trình thực hiện chính sách này và tác động của chính sách tiền lương đối với sự vận hành của tổ chức công.

CÁC THUẬT NGỮ

Chính sách

Chính sách quản lý nguồn nhân lực của tổ chức công

Sơ đồ quản lý nguồn nhân lực

CÂU HỎI ÔN TẬP

1. Giải thích khái niệm và sự cần thiết của chính sách quản lý nguồn nhân lực trong tổ chức công?
2. Giải thích sơ đồ quản lý nguồn nhân lực trong tổ chức công.
3. Trình bày phương pháp sử dụng sơ đồ quản lý nguồn nhân lực để xây dựng chính sách quản lý nguồn nhân lực trong tổ chức công.

BÀI TẬP TÌNH HUỐNG

Đọc và thảo luận Quy chế thu chi nội bộ của Trường Đại học Kinh tế Quốc dân.

(Nguồn http://neu.edu.vn)

TÀI LIỆU THAM KHẢO

Christian Batal, (2002a). *Quản lý Nguồn nhân lực trong khu vực nhà nước*, Tập I (Sách tham khảo), Nhà Xuất bản Chính trị Quốc gia, Hà Nội (tài liệu dịch).

Christian Batal, (2002b). *Quản lý Nguồn nhân lực trong khu vực nhà nước*, Tập II (Sách tham khảo), Nhà Xuất bản Chính trị Quốc gia, Hà Nội (tài liệu dịch).

Trần Xuân Cầu & Mai Quốc Chánh (Chủ biên 2008). *Kinh tế nguồn nhân lực*, Giáo trình, Nhà Xuất bản Đại học Kinh tế Quốc dân.

Lê Anh Cường, Nguyễn Thị Lệ Huyền, Nguyễn Thị Mai, (2005). *Phương pháp và kỹ năng quản lý nhân sự,* Nhà Xuất bản Lao động - Xã hội, Hà Nội.

Chính phủ nước CHXHCN Việt Nam, *tài liệu Hội nghị triển khai thực hiện chế độ tiền lương, bảo hiểm xã hội và trợ cấp ưu đãi người có công*, tháng 1 năm 2005, trang 58.

TS.Trần Kim Dung, (2009). *Quản trị nguồn nhân lực*, Nhà Xuất bản Thống kê (Tái bản lần thứ 7 có sửa chữa và bổ sung), 458 trang.

Ths Nguyễn Vân Điềm, PGS.TS.Nguyễn Ngọc Quân (Chủ biên 2007). *Quản trị nhân lực*, Giáo trình, Nhà Xuất bản Đại học Kinh tế Quốc dân.

Học viện Hành chính Quốc gia (2004) *Tổ chức nhân sự hành chính nhà nước*, Giáo trình, Nhà Xuất bản Đại học Quốc gia, Hà Nội 2004.

Học viện Hành chính Quốc gia (2005) *Giáo trình Tổ chức nhân sự hành chính nhà nước*, Giáo trình, Nhà Xuất bản Giáo dục, Hà Nội 2005.

Phạm Thuý Hương (2008). *Đổi mới các hoạt động tuyển dụng và đào tạo trong khu vực công*, Tạp chí Kinh tế & Phát triển, Trường Đại học Kinh tế Quốc dân, số 134, tr. 40-43 và tr. 56.

Louise Lemire, Yves-C.Gagnon, (2002*). La gestion des ressources humaines dans les organisations publiques* (Quản lý nhân lực trong tổ chức công), Les Presses de l'Université de Montréal (Nhà Xuất bản Đại học Montreal) (Tài liệu dịch sang tiếng Việt).

Luật Cán bộ Công chức, số 22/2008/QH12 ngày 13 tháng 11 năm 2008 của Quốc hội nước Cộng hòa Xã hội Chủ nghĩa Việt Nam

Luật Cán bộ, công chức (2010). *Chế độ mới về đào tạo, tuyển dụng, bổ nhiệm cán bộ công chức 2010*, Nhà Xuất bản lao động, Hà Nội.

Luật Viên chức, số 58/2010/QH12 Quốc hội thông qua ngày 15 tháng 11 năm 2010 của Quốc hội nước Cộng hòa Xã hội Chủ nghĩa Việt Nam

Nghị định số 18/2010/NĐ-CP ngày 05-03-2010 do Chính Phủ ban hành *quy định về đào tạo, bồi dưỡng công chức*.

Nghị định số 21/2010/NĐ-CP ngày 08-03-2010 của Chính phủ *quy định về Quản lý biên chế Công chức*.

Nghị định số 06/2010/NĐ-CP ngày 15-01-2010 của Chính phủ *quy định những người là công chức*

Nghị định số 95/1998/NĐ-CP của Chính phủ về *tuyển dụng, sử dụng và quản lý công chức*.

Quyết định số 10/2006/QĐ-BNV Ngày 05-10-2006 của Bộ Trưởng Bộ Nội Vụ Về việc ban hành *Quy chế thi tuyển, thi nâng ngạch đối với cán bộ, công chức*.

Quyết định số 12/2006/QĐ-BNV Ngày 05-10-2006 của Bộ Trưởng Bộ Nội vụ Về việc ban hành *Nội quy kỳ thi tuyển, thi nâng ngạch đối với cán bộ, công chức*.

Tổ chức hợp tác Kỹ thuật Đức- Dự án GTZ (2007). *Các tài liệu hướng dẫn quản lý nguồn nhân lực cho các công ty cấp thoát nước*.

Bùi Anh Tuấn, (2010). *Đổi mới quản lý nguồn nhân lực trong các cơ quan hành chính nhà nước Việt Nam*, Tạp chí Kinh tế & Phát triển, Trường Đại học Kinh tế Quốc dân, số 151, trang 28-33.

Trần Anh Tuấn, (2007). *Hoàn thiện thể chế quản lý công chức ở Việt Nam trong điều kiện phát triển và hội nhập quốc tế*, Luận án tiến sỹ, Chuyên ngành Tổ chức và Quản lý sản xuất, Trường Đại học Kinh tế Quốc dân.

Viện Khoa học Lao động & Xã hội, (2007). *Chính sách tiền lương tối thiểu ở Việt Nam*, Nhà Xuất bản Lao động - Xã hội, Hà Nội.

Viện Nghiên cứu và Đào tạo về Quản lý (VIM), (2005). *Phương pháp và kỹ năng Quản lý Nhân sự*, Nhà Xuất bản Lao động - Xã hội, Hà Nội.

INTERNET

http://vi.wikipedia.org

http://www.hrlink.vn/diendan

http://www.hrlink.vn/diendan/index.php?showtopic=23319

http://www.caicachhanhchinh.gov.vn

http://www.vietnamforumcsr.net/default.aspx?portalid=1&tabid=336&itemid=2585

http://neu.edu.vn

http://www.vnmedia.vn/newsdetail

Theo Vietnam.net ngày 12/05/08

Theo Vietnam net ngày 16/05/2011

Theo VnExpress.net ngày 3/8/2010