**CÂU HỎI ÔN THI QUẢN TRỊ NHÂN LỰC**

**CHƯƠNG 2: HOẠCH ĐỊNH NGUỒN NHÂN LỰC**

**Câu 1: Định nghĩa về hoạch định nguồn nhân lực:**

Hoạch định nguồn nhân lực là quá trình nghiên cứu, xác định nhu cầu nguồn nhân lực, đưa ra các chính sách và thực hiện các chương trình, hoạt động bảo đảm cho doanh nghiệp có đủ nguồn nhân lực với các phẩm chất, kỹ năng phù hợp để thực hiện công việc có năng suất , chất lượng và hiệu quả cao.

**Câu 2: Các bước trong quá trình hoạch định nguồn nhân lực :**

Được thực hiện theo 7 bước:

**Bước 1**: Phân tích môi trường, xác định mục tiêu và chiến lược phát triển, kinh doanh cho doanh nghiệp.

**Bước 2**: Phân tích hiện trạng quản trị nguồn nhân lực trong doanh nghiệp, đề ra chiến lược nguồn nhân lực phù hợp với chiến lược phát triển kinh doanh.

**Bước 3**: Dự báo khối lượng công việc (đối với các mục tiêu, kế hoạch dài hạn, trung hạn), hoặc xác định khối lượng công việc và tiến hành phân tích công việc(đối với các mục tiêu kế hoạch ngắn hạn).

**Bước 4**: Dự báo nhu cầu nhân lực (đối với các mục tiêu, kế hoạch dài hạn, trung hạn) hoặc xác định nhu cầu nhân lực (đối với các mục tiêu kế hoạch ngắn hạn).

**Bước 5**:Phân tích quan hệ cung cầu, khả năng điều chỉnh hệ thống quản trị nguồn nhân lực, khả năng điều chỉnh và đề ra các chính sách, kế hoạch, chương trình thực hiện giúp cho doanh nghiệp thích ứng với các nhu cầu mới và nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực.

**Bước 6**: Thực hiện các chính sách, kế hoạch, chương trình quản trị nguồn nhân lực của doanh nghiệp.

**Bước 7**: Kiểm tra, đánh giá tình hình thực hiện.

**Câu 3**: **Phân tích các ưu, nhược điểm ở các mức độ phối hợp giữa các chiến lược và chính sách KD với các chiến lược và chính sách nguồn nhân lực. Trong các DN ở VN hiện nay, việc phối hợp chiến lược và các chính sách kinh doanh với chiến lược và chính sách nguồn nhân lực thể hiện phổ biến ở mức độ nào? Vì sao.**

**Mức độ A**: không có mối quan hệ nào giữa các chiến lược kinh doanh với các chiến lược, chính sách quản trị nguồn nhân lực của doanh nghiệp.

***Ưu điểm:***

* Doanh nghiệp không cần tốn kém nhiều thời gian và công sức để đào tạo cũng như liên kết xem xét mọi vấn đề về nhân lực ảnh hưởng đến các chiến lược kinh doanh.
* Có thể tập trung chủ yếu vào chiến lược kinh doanh.

***Nhược điểm:*** làm cho doanh nghiệp đi ngược lại với sự phát triển của thị trường.

* Nhân tố con người là một nhân tố quan trọng trong bất kì chiến lược nào nhưng ở mức độ này làm cho chiến lược kinh doanh và nhân sự trở nên rời rạc -> chất lượng thu về thấp
* Làm cho các chiến lược kinh doanh không được uyển chuyển, linh hoạt và thường tốn thời gian cho một công việc nào đó cũng như một chiến lược cụ thể.
* Không thể cạnh tranh với các đối thủ trên thị trường
* Mọi sự cố gắng phát huy phát triển nhân lực trở nên lãng phí.

**Mức độ B**: chiến lược nguồn nhân lực, cũng như các chiến lược chức năng khác trong doanh nghiệp, được xây dựng nhằm đáp ứng và phù hợp với các yêu cầu của các chiến lược kinh doanh của toàn doanh nghiệp.

***Ưu điểm:***

* Đánh đồng các yếu tố với nhau trong đó có yếu tố nhân sự. Giúp công ty có cái nhìn khái quát và xác định được những yếu tố nào quan trọng đối với chiến lược kinh doanh hơn.
* Tạo cơ hội cho hai bên cùng phát triển.

***Nhược điểm***

* Chưa nêu rõ sự cần thiết và mối quan hệ chặt chẽ cũng như trách nhiệm của bộ phận hoạch định nên chiến lược kinh doanh của công ty.

**Mức độ C**: các chiến lược, chính sách kinh doanh của doanh nghiệp có thể cần được xem xét lại về mức độ thực tiễn, hợp lý cho phù hợp với tình hình, đặc điểm phân công, bố trí và sử dụng nguồn nhân lực trong doanh nghiệp.

***Ưu điểm***

* Đã chỉ ra được sự tương tác của chiến lược kinh doanh và chiến lược quản trị nguồn nhân lực. Tạo động lực khuyến khích sự tham gia của người lao động vào vai trò của họ và đóng góp vào chiến lược kinh doanh của doanh nghiệp giúp các nhà quản lí linh hoạt hơn và chiến lược trở nên linh hoạt hơn.

***Nhược điểm:***

* Chưa chỉ ra được chính sách nhân sự cụ thể phù hợp với chiến lược phát triển chung của doanh nghiệp.
* Hai chiến lược dễ mâu thuẫn nhau.

**Mức độ D**: các chiến lược, chính sách kinh doanh và các chiến lược, chính sách nguồn nhân lực trong doanh nghiệp có mối quan hệ chặt chẽ với nhau và được phát triển trong mối tác động qua lại lẫn nhau. nguồn nhân lực được coi là một lợi thế cạnh tranh then chốt của doanh nghiệp, không phải đơn thuần chỉ là phương tiện để thực hiện các chiến lược, chính sách kinh doanh.

***Ưu điểm****:*

Chỉ ra được vai trò quan trọng và vị thế của bộ phận đề ra các chiến lược kinh doanh

* Gắn kết được người lao động đóng góp nhiều hơn cho chiến lược
* Có thêm nhiều sáng kiến chất lượng cho các kế hoach của công ty.
* Sẽ thấy được tầm quan trọng của nhau. Trách nhiệm cùng đặt lên cả hai bên làm cho doanh nghiệp phát triển chặt chẽ hơn và đoàn kết hơn.

***Nhược điểm:***

* Chiến lược về nhân sự dễ dẫn đến sự chủ quan.

**Mức độ E**: nguồn nhân lực trở thành động lực chủ yếu để hình thành các chiến lược, chính sách của doanh nghiệp.

***Ưu điểm:***

* Chiến lược quản trị nhân lực tiềm tòi được nguồn nhân lực mới mẻ và tiềm năng.
* Quản trị nhân lực nâng lên tầm cao mới. Điều đó giúp cho con người chủ động trong các chiến lược kinh doanh
* Đỡ tốn kém cho việc phát triển nhân sự

***Nhược điểm:***

* Yếu tố con người được nâng cao dễ dẫn đến sự chủ quan.

**Trả lời ý 2:** “…Nhiều doanh nghiệp lớn Việt Nam đã bỏ qua việc hoạch định phát triển nguồn nhân lực dài hạn và đa phần thụ động trong công tác quy hoạch cán bộ, chỉ tuyển người khi cần. Một số doanh nghiệp, đặc biệt trong các doanh nghiệp Nhà nước, tuy có xây dựng chiến lược nhân sự nhưng việc thực hiện chỉ mang tính hình thức.

Nguyên nhân của tình trạng trên có thể là do từ trước đến nay doanh nghiệp tiếp cận vấn đề nguồn nhân lực chỉ coi đó là nguồn lao động mà không xác định chất lượng lao động chính là lực lượng nòng cốt, tạo nên sức bật, đưa doanh nghiệp phát triển. Đa số chủ doanh nghiệp xem nguồn nhân lực chỉ là một yếu tố phải có trong quá trình sản xuất và chi phí đào tạo nguồn nhân lực là chi phí mà doanh nghiệp miễn cưỡng mới phải bỏ ra …” ( theo **TS. Phan An, Viện Marketing và quản trị Việt Nam, đăng trên trang vietnamreport “ vnr500.com.v**n”)

🡪 Từ đó ta thấy hầu hết các doanh nghiệp việt nam chỉ dừng lại ở mức độ B.

**Câu 4: Ưu nhược điểm của các phương pháp dự báo nhu cầu nhân viên cho doanh nghiệp:**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **PHƯƠNG PHÁP** | **ƯU ĐIỂM** | **NHƯỢC ĐIỂM** |
| Phương pháp phân tích xu hướng | Đơn giản | * Mang tính chất định hướng, kém chính xác do dự báo chỉ dựa vào yếu tố thời gian và xu hướng phát triển chung, chưa gắn liền với thực tế kinh doanh của công ty. |
| Phương pháp phân tích tương quan |  | * Ít chính xác do không tính đến sự thay đổi về cơ cấu và chất lượng nhân viên cũng như sự thay đổi quy trình công nghệ, tổ chức kỹ thuật của doanh nghiệp. |
| Phương pháp hồi quy | Có thể đưa nhiều biến số ảnh hưởng nhu cầu nhân viên vào dự báo. | * Cách tính tương đối phức tạp, đòi hỏi kích thước mẫu lớn và vẫn dựa vào số liệu quá khứ. |
| Phương pháp sử dụng máy tính để dự báo |  | * Các phương pháp này dựa quá nhiều vào dữ liệu quá khứ. * Khó áp dụng trong môi trường kinh doanh mà khoa học công nghệ phát triển mạnh, không ổn định như hiện nay. |
| Phương pháp định tính | Việc thảo luận trực tiếp giúp các chuyên gia hiểu rõ hơn, đánh giá tình hình khách quan và dự đoán chính xác hơn. | * Kém khách quan |
| Phương pháp Delphi | Kết quả tương đối khách quan và tin cậy. | * Vẫn còn bị chi phối, nên chưa được thực sự khách quan |
| Sử dụng máy tính để dự báo nhu cầu nhân viên | Khách quan, chính xác và nhanh chóng hơn | * Các phương pháp này dựa quá nhiều vào dữ liệu quá khứ. * Khó áp dụng trong môi trường kinh doanh mà khoa học công nghệ phát triển mạnh, không ổn định như hiện nay. |
| Phương pháp theo đánh giá của các chuyên gia. | Việc thảo luận trực tiếp giúp các chuyên gia hiểu rõ hơn, đánh giá tình hình khách quan và dự đoán chính xác hơn. | * Kém khách quan. |

**Câu 5: Các biện pháp tinh giản biên chế:**

**Những biên pháp cụ thể**

1. Trước mắt, để ngăn chặn việc tăng thêm tổ chức quản lý hành chính, các ngành, các cấp không được lập ra thêm bất kỳ tổ chức quản lý nào mới, trừ trường hợp đặc biệt được Chủ tịch Hội đồng Bộ trưởng quyết định; thủ trưởng các ngành, các cấp phải thực hiện đúng đắn chỉ thị 184-TTg ban hành ngày 6 tháng 6 năm 1980 và Thông tư hướng dẫn 257-TTg ban hành ngày 27 tháng 8 năm 1980 của Thủ tướng Chính phủ về quản lý chặt chẽ biên chế các cơ quan quản lý Nhà nước.

2. Sau khi sắp xếp, số người dôi ra sẽ giải quyết như sau:

a) Đối với những người tuyển dụng từ năm 1976 đến nay, hiện đang làm việc tại các cơ quan quản lý hành chính mà chưa qua đào tạo, không có chuyên môn, nghiệp vụ, không có hiệu suất công tác, không có nhu cầu công tác nào tiếp nhận, nếu điều kiện cho phép thì cử đi đào tạo, nếu không có điều kiện cử đi đào tạo thì cho thôi việc.

b) Những người ốm đau đã qua điều trị, điều dưỡng nhiều lần vẫn không làm được việc thì cho đi điều trị, điều dưỡng một thời gian, nếu không còn đủ sức khoẻ để tiếp tục công tác thì được nghỉ việc theo chế độ mất sức lao động hiện hành (thời gian điều trị, điều dưỡng, đương sự được hưởng quỹ bảo hiểm xã hội, không tính vào quỹ lương).

c) Những người do trình độ nghiệp vụ kém thì điều sang công tác khác thích hợp hoặc cho đi học nếu Nhà nước có yêu cầu đào tạo và đương sự có đủ tiêu chuẩn. Việc điều động những người làm việc không có hiệu suất từ cơ quan này sang cơ quan, đơn vị khác phải được nghiên cứu hợp lý để bảo đảm cho công tác đỡ bị xáo trộn và đỡ ảnh hưởng nhiều đến điều kiện sinh hoạt của cán bộ, nhân viên. Việc đưa cán bộ, nhân viên đi đào tạo cũng phải thấy được hướng phát triển của người được đào tạo và bảo đảm sau khi ra trường có thể phục vụ công tác được.

d) Đối với những cán bộ, nhân viên thường biểu hiện xấu về tổ chức và kỷ luật trong cơ quan, những người không chấp hành lệnh điều động công tác mà không có lý do chính đáng thì thủ trưởng cơ quan chủ quản liên hệ với các cơ quan có trách nhiệm quản lý cán bộ để giải quyết thích đáng theo tinh thần vừa đảm bảo kỷ luật của Nhà nước, vừa giúp cho đương sự có điều kiện công tác hợp lý hơn.

**CHƯƠNG 3: PHÂN TÍCH CÔNG VIỆC**

**CÂU 1: Xác định các mối quan hệ thực tiễn của phân tích công việc, mô tả công việc và tiêu chuẩn công việc.**

* Mô tả công việc giúp cho nhân viên biết được các nhiệm vụ và công việc cần phải làm.
* Tiêu chuẩn công việc giúp nhà tuyển dụng chọn được nhân viên phù hợp với nhu cầu công việc.
* Phân tích công việc là cơ sở, tiền đề cho mô tả công việc và tiêu chuẩn công việc là tài liệu cơ bản của phân tích công việc làm chi tiết cụ thể hơn cho phân tích công việc.

**CÂU 2: Mô tả phương pháp mà anh (chị) sẽ sử dụng để thu thập thông tin phân tích công việc trong các trường hợp sau:**

* **Ngân hàng**: thu thập thông tin bằng phương pháp dùng:

- Bảng câu hỏi: tiết kiệm thời gian, giảm chi phí, thực hiện được trên diện rộng.

- Nhật ký ngày làm việc: phân tích được các công việc khó quan sát.

* **Xí nghiệp sản xuất nhỏ:** thu nhập thông tin bằng phương pháp quan sát vì trong xí nghiệp nhỏ công việc lặp đi lặp lại, đa số làm việc chân tay, quan sát được thái độ làm việc của công ty, ít mang tính chất tình huống.
* **Cơ quan báo chí:** thu thập thông tin bằng phương pháp phỏng vấn vì nhân viên làm trong cơ quan báo chí thường có kỹ năng tốt về giao tiếp và trả lời câu hỏi, diễn đạt suy nghĩ của mình tốt vì vậy phú hợp với phương pháp phỏng vấn.

**CÂU 3: Trình bày cách thức hoàn thiện việc phân công chức năng, nhiệm vụ và các mối quan hệ trong bộ máy quản lý.**

* Nắm rõ tình hình hoạt động của tổ chức, năng lực mỗi nhân viên
* Phân công công việc phù hợp với mỗi người
* Làm cho nhân viên vui vẻ để cùng nhau hợp tác thực hiện
* Tạo môi trường làm việc thoải mái
* Có chế độ khen thưởng, khích lệ tinh thần làm việc của nhân viên.

## CHƯƠNG 4 QUÁ TRÌNH TUYỂN DỤNG

## Câu 1: Phân tích ưu nhược điểm của các nguồn tuyển dụng.

* ***Nguồn ứng viên trong nội bộ doanh nghiệp:***

ƯU ĐIỂM

* + - Đã được thử thách về lòng trung thành, thái độ nghiêm túc, trung thực, tinh thần trách nhiệm và ít bỏ việc.
    - Dễ dàng, thuận lợi trong việc thực hiện công việc, nhất là thời gian đầu ở cương vị trách nhiệm mới, nhanh chóng thích nghi với điều kiện làm việc, biết tìm ra cách thức để đạt mục tiêu.
    - Hình thức tuyển trực tiếp này sẽ tạo ra sự thi đua rộng rãi giữa các nhân viên đang làm việc, kích thích họ làm việc tích cực, sáng tạo và năng suất cao.

NHƯỢC ĐIỂM

* + Gây hiện tượng chai lì, xơ cứng do các nhân viên được thăng chức đã quen với cách làm việc của cấp trên trước đây, sẽ rập khuôn lại theo cách làm việc đó, thiếu sáng tạo.
  + Dễ dàng hình thành các nhóm “ứng viên không thành công”, họ là những người ứng cử nhưng không được chọn, từ đó tâm lý không phục lãnh đạo, bất hợp tác với lãnh đạo mới, dễ chia bè phái, mất đoàn kết, khó làm việc.
* ***Nguồn ứng viên bên ngoài doanh nghiệp:***

ƯU ĐIỂM

* + - Nguồn cung cấp ứng viên ngày càng nhiều
    - Hằng năm, nguồn ứng viên là sinh viên tốt nghiệp mỗi năm cũng cung cấp chất xám cho doanh nghiệp.
    - Tránh được hiện tượng rập khuôn, thiếu sáng tạo trong công việc, tạo bầu không khí thi đua mới, rất có ý nghĩa đối với công ty hoạt động trì trệ kém hiệu quả.
    - Tránh được tình trạng chia bè kéo phái, mất đoàn kết trong nội bộ doanh nghiệp.

NHƯỢC ĐIỂM

* + - Khó thử thách về lòng trung thành, thái độ nghiêm túc, trung thực, tinh thần trách nhiệm của nhân viên.
    - Cần có một khoảng thời gian mới có thể thích nghi với điều kiện làm việc mới, hiểu và đạt được mục tiêu của doanh nghiệp.
    - Không tạo được sự tích cực, thi đua rộng rãi giữa các nhân viên đang làm việc.
    - Rủi ro, đòi hỏi chi phí.

## Câu 2: Đánh giá tính hữu dụng của các hình thức tuyển nhân viên từ bên ngoài tổ chức, doanh nghiệp.

1. ***Hình thức quảng cáo:***
   * Doanh nghiệp chủ động trong mọi việc (lựa chọn ứng viên, đưa ra hình thức ý tưởng quảng cáo)
   * Số lượng ứng viên dự tuyển đông
   * Tốn chi phí, thời gian phỏng vấn lựa chọn
   * Nếu mẫu quảng cáo không bắt mắt, không có điểm nhấn sẽ không thu hút được các ứng viên

***2. Hình thức thông qua văn phòng dịch vụ lao động:***

* Tiết kiệm thời gian tìm kiếm, phỏng vấn chọn lựa ứng viên
* Phù hợp với nhứng công ty có những điều kiện khó khăn (đã nêu ở phần 2.3.3)
* Doanh nghiệp bị động về nguồn ứng viên được giới thiệu tới
* Tốn chi phí

***3. Tuyển sinh viên tốt nghiệp từ các trường đại học:***

* + Nguồn ứng viên dồi dào.
  + Doanh nghiệp chủ động trong sự lựa chọn.
  + Chất lượng nguồn ứng viên chưa cao (kinh nghiệm, kỹ năng).
  + Mất thời gian đào tạo lại.

***4. Hình thức giới thiệu:***

* + Có thể nhận được ứng viên có tay nghề kinh nghiệm hoặc không.
  + Nếu ứng viên không đạt yêu cầu, sẽ khó xử lý do các mối quan hệ.

## Câu 3: Trình bày nội dung, trình tự của quá trình tuyển dụng nhân viên.

Nội dung và trình tự của quá trình tuyển dụng thường được tiến hành theo 10 bước:

***1. Chuẩn bị tuyển dụng***

* + Thành lập hội đồng tuyển dụng, quy định rõ về số lượng, thành phần và quyền hạn của hội đồng tuyển dụng
  + Nghiên cứu kỹ các loại văn bản, quy định của Nhà nước và tổ chức, doanh nghiệp liên quan đến tuyển dụng
  + Xác định tiêu chuẩn tuyển chọn

***2. Thông báo tuyển dụng***

Có thể áp dụng 1 hoặc kết hợp các hình thức thông báo tuyển dụng sau đây:

* + Quảng cáo trên tivi, đài, báo.
  + Thông qua các trung tâm dịch vụ lao động.
  + Thông báo trước cổng cơ quan, doanh nghiệp.
  + Thông báo ngắn gọn nhưng rõ ràng, chi tiết và đầy đủ những thông tin cơ bản như yêu cầu về trình độ, kiến thức, kỹ năng, đặc điểm cá nhân.

***3. Thu nhận và nghiên cứu hồ sơ***

Tất cả mọi hồ sơ xin việc phải ghi vào sổ xin việc và phân loại chi tiết để tiện cho việc sử dụng.

Người xin tuyển dụng phải nộp những giấy tờ theo mẫu của nhà nước:

* + Đơn xin tuyển dụng.
  + Bản khai lý lịch có chứng thực.
  + Giấy chứng nhận sức khỏe do y, bác sĩ của cơ quan y tế có thẩm quyền cấp.
  + Giấy chứng nhận trình độ chuyên môn, nghiệp vụ kỹ thuật.

***4. Phỏng vấn sơ bộ***

Phỏng vấn sơ bộ chỉ kéo dài từ 5-10 phút, nhằm để 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.

***5. Kiểm tra, trắc nghiệm***

Kiểm tra, trắc nghiệm thường được sử dụng để đánh giá ứng viên về các kiến thức cơ bản, khả năng thực hành, trí nhớ, khả năng suy luận,…

***6. Phỏng vấn lần hai***

Tìm hiểu, đánh giá ứng viên từ nhiều phương diện như kinh nghiệm, trình độ hay các đặc điểm cá nhân như tính cách, khí chất,…

***7. Xác minh, điều tra***

Là quá trình làm sáng tỏ những điều chưa rõ đối với những ứng viên triển vọng, thông qua cách tiếp xúc với thầy cô, bạn bè hay đồng nghiệp cũ, lãnh đạo cũ để biết thêm về trình độ chuyên môn, tính cách, thói quen,… thường được sử dụng trong tuyển dụng nhân viên vào vị trí quan trọng hay nhưng công việc đòi hỏi tính trung thực, bảo mật hoặc an ninh cao.

***8. Khám sức khỏe***

Kiểm tra sức khỏe ứng viên xem có đáp ứng được nhu cầu công việc nhằm đảm bảo công việc được thực hiện có hiệu quả và đảm bảo an toàn cho nhân viên.

***9. Ra quyết định tuyển dụng***

Mọi bước trong quá trình tuyển dụng đều quan trọng nhưng quan trọng nhất vẫn là ra quyết định tuyển chọn hoặc loại bỏ ứng viên. Để năng cao mức chính xác của các quyết định cần xem xét 1 cách có hệ thống các thông tin về ứng viên, phát triển bảng tóm tắt, cũng như xem xét đến 2 nhóm yếu tố ảnh hửơng: khả năng có thể làm và khả năng muốn làm. Đối với các ứng viên đã đáp ứng các tiêu chuẩn, doanh nghiệp sẽ đưa ra đề nghị tuyển với các điều kiện làm việc cụ thể về thời gian, công việc, mức lương, đào tạo,… Ứng viên có thể trình bày thêm nguyện vọng. Nếu 2 bên cùng nhất trí, doanh nghiệp sẽ ra quyết định tuyển dụng và hai bên sẽ ký hợp đồng lao động ghi rõ về chức vụ, lương bổng, thời gian thử việc,…

***10. Bố trí công việc***

Khi được nhận vào làm việc trong tổ chức, doanh nghiệp, nhân viên mới sẽ được giới thiệu với người phụ trách và đồng nghiệp. Doanh nghiệp sẽ thực hiện hình thức hướng dẫn về công việc và giới thiệu tổng quát về doanh nghiệp cho nhân viên để giúp họ mau chóng làm quen với công việc.

* ***Lưu ý:*** *trong thực tế, các bước và nội dung trình tự của tuyển dụng có thể thay đổi linh hoạt, thậm chí có thể thêm bớt 1 vài bước. điều này phụ thuộc vào yêu cầu công việc, đặc điểm doanh nghiệp, trình độ của hội đồng tuyển chọn.*

**Câu 4:** Anh (chị) dự đoán các doanh nghiệp thuộc các mô hình thu hút, phân công, bố trí nguồn nhân lực khác nhau sẽ thể hiện các đặc điểm gì về các vấn đề sau đây: Đặc điểm cá nhân của các ứng viên trong tuyển dụng, nhiệm kỳ của giám đốc điều hành, tỉ lệ thuyên chuyển nhân viên, mức độ linh hoạt thích ứng của nhân viên với môi trường làm việc, các chính sách duy trì và đào tạo, huấn luyện đội ngũ nhân viên giỏi?

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
|  | **Mô hình** **Câu lạc bộ** | **Mô hình đội banh** | **Mô hình học viện** | **Mô hình thành trì** |
| **Đặc điểm cá nhân của ứng cử viên** | - Có trình độ học vấn  - Coi trọng lợi ích tập thể làm việc nhóm hiệu quả, tích cực  nhiệt tình | - Sáng tạo cá nhân  - Tinh thần nổ lực và cầu tiến | - Có kỹ năng, kinh nghiệm, kiến thức  - Trung thành và là người trong nội bộ | Chấp nhận hi sinh quyền lợi của cá nhân vì tổ chức. |
| **Nhiệm kỳ của giám đốc điều hành** | Dài | Ngắn | Dài | Ngắn |
| **Tỷ lệ thuyên chuyển nhân viên** | Thấp nhất | Cao nhất | Thấp | Cao |
| **Mức độ thích ứng của ứng viên** | Thấp | Cao | Thấp | Cao nhất |
| **Chính sách duy trì, huấn luyện và đào tạo nhân viên giỏi** | - Chiến lược “duy trì”  - Chú trọng cách các thành viên gắn bó lâu dài, trung thành với tổ chức. | - Chiến lược “tuyển”  - Sẵn sàng loại bỏ các thành viên nội bộ để lấy sự sáng tạo và đổi mới trong hoạt động của doanh nghiệp. | - Chiến lược phát triển trong quản trị nguồn nhân lực để có sự mới lạ đồng thời vẫn đảm bảo tính trung thành của doanh nghiệp. | - Chiến lược tinh giản nhân viên để giảm biên chế và đồng thời giảm tuyển các chuyên gia mới |

## Câu 5: Trình bày cách thức đánh giá hiệu quả của công tác tuyển dụng.

* Để đánh giá hiệu quả của công tác tuyển dụng chính là chúng ta cần quan tâm đến các quyết định tuyển chọn của mình có chính xác và đúng đắn chưa, và quyết định đó đang nằm ô nào trong những ô dưới đây:

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Năng lực hoàn thành công việc của ứng viên** | **Quyết định tuyển chọn** | |
| Loại bỏ | Tuyển dụng |
| **Tốt** | (2)  Sai lầm  (đánh giá quá thấp) | (1)  Chính xác |
| **Không tốt** | (3)  Chính xác | (4)  Sai lầm  (đánh giá quá cao) |

* Để có đánh giá hiệu quả đó chính là xem xét các đầu vào cũng như kết quả đầu ra của công việc đã thực hiện, ta cần phải thu thập những thông tin sau:
  + Chi phí cho các hoạt động tuyển dụng, chi phí cho một lần tuyển dụng nhưng chi phí quảng cáo, dịch vụ tuyển dụng,..
  + Số lượng và chất lượng hồ sơ xin tuyển
  + Hệ số của nhân viên mới vào và số lượng được đề nghị tuyển
  + Số lượng ứng viên chấp nhận và số lượng ứng viên từ chối ở một mức lương cụ thể
  + Kết quả thực hiện công việc của những ứng viên được chọn
  + Số lượng nhân viên mới bỏ việc.

**CHƯƠNG 8: ĐÁNH GIÁ KẾT QUẢ THỰC HIỆN CÔNG VIỆC**

**Câu 1: Ý nghĩa của công tác đánh giá kết quả thực hiện công việc của nhân viên?**

* Nhằm giúp đỡ, động viên, kích thích nhân viên thực hiện công việc tốt hơn và phát triển những khả năng tiềm tàng trong mỗi nhân viên.
* Là cơ sở để nhà quản trị hiểu được tiềm lực nhân sự của doanh nghiệp, cung cấp thông tin khách quan cho nhà quản trị nhân lực, từ đó tìm ra giải pháp thúc đẩy năng lực sản xuất cho doanh nghiệp.
* Đem lại những phần thưởng tinh thần cho người lao động khi họ thực hiện tốt công việc và được sự thừa nhận tích cực đối với những cố gắng của họ.
* Các thông  tin    phản  hồi   chính  xác  kịp  thời  về  thực  hiện công  việc, về sự phát triển của bản thân mỗi nhân viên sẽ kích thích việc học tập và hoàn thiện chuyên môn của mỗi nhân viên.

**Câu 2: Theo anh (chị), những sai lầm trong đánh giá kết quả thực hiện công việc của nhân viên có thể dẫn đến những hậu quả gì?**

* Xu hướng thái quá: khiến nhân viên bi quan hoặc tự mãn và không muốn cố gắng phấn đấu thực hiện công việc tốt hơn.
* Xu hướng trung bình chủ nghĩa: không động viên được những cá nhân thực sự có giỏi. Xu hướng đánh giá trung bình tạo ra kết quả làm việc trung bình, không thúc đẩy được tinh thần làm việc hết mình, dễ gây chán nản trong công việc.
* Định kiến: làm mất đi tính khách quan trong đánh giá nhân viên, hậu quả là đánh giá sai lệch (do nhà quản trị để cảm xúc cá nhân chi phối, khiến các nhân viên bị thành kiến sẽ không có động lực cố gắng vì những nỗ lực của họ ít khi được công nhận).

**Câu 3: Phân tích các ưu, nhược điểm của các phương pháp đánh giá kết quả thực hiện công việc của nhân viên?**

**3.1. Phương pháp xếp hạng luân phiên:**

**Ưu điểm:**

* Đơn giản.
* Thích hợp cho các doanh nghiệp nhỏ.

**Nhược điểm:**

* Không áp dụng cho các doanh nghiệp có quy mô lao động lớn, công việc đa dạng.

**3.2. Phương pháp so sánh cặp**

**Ưu điểm**

* Mức độ xếp hạng hay phân loại chính xác hơn phương pháp xếp hạng luân phiên.

**Nhược điểm**

* Mất nhiều thời gian.

**3.3. Phương pháp bảng điểm:**

**Ưu điểm:**

* Có sự dân chủ trong công tác đánh giá thi đua.

**Nhược điểm**

* Các tiêu chí đưa ra phụ thuộc vào quan điểm của giám đốc điều hành.

**3.4. Phương pháp lưu giữ:**

**Ưu điểm:**

* Có cơ sở để đánh giá

**Nhược điểm:**

* Mất thời gian
* Đòi hỏi kĩ năng quản lý dữ liệu tốt

**3.5. Phương pháp quan sát hành vi:**

**Ưu điểm**

* Dễ dàng quan sát các thao tác thực hiện
* Trải nghiệm trực tiếp tại nơi làm việc
* Nói chuyện trực tiếp khi có thắc mắc

**Nhược điểm**

* Mất thời gian
* Nhân viên thấy lúng túng, khó chịu khi bị quan sát

**3.6. Phương pháp quản trị theo mục tiêu:**

**Ưu điểm**

* Chương trình quản trị mục tiêu đề ra các mục tiêu và phương pháp đánh giá nhân viên theo mục tiêu phát triển của doanh nghiệp.
* Nhân viên có định hướng về cách thức, yêu cầu hoàn thành công việc, tự tin và được kích thích, động viên tốt hơn trong quá trình phát triển cá nhân.
* Các quan hệ giao tiếp trong doanh nghiệp được phát triển, lãnh đạo và nhân viên có điều kiện gần gũi, hiểu biết , phối hợp làm việc tốt hơn.

**Nhược điểm**

* Khi lãnh đạo đề ra các mục tiêu không phù hợp, chương trình quản trị theo mục tiêu dễ trở nên độc đoán, tốn nhiều thời gian.
* Quản trị theo mục tiêu thường chú trọng quá nhiều vào các mục đo lường được do đó có thể làm giảm chất lượng hoặc coi nhẹ một số yếu tố trách nhiệm trong công việc.
* Nhân viên thích đặt ra các mục tiêu thấp để dễ hoàn thành.

**3.7. Phương pháp phân tích định lượng:**

**Ưu điểm:**

* Định lượng đánh giá kết quả thực hiện công việc của nhân viên giúp cho doanh nghiệp có thể dễ dàng so sánh, phân loại nhân viên.
* Giúp nhân viên hiểu rõ ràng, chính xác yêu cầu của doanh nghiệp đối với nhân viên.
* Giúp cho nhân viên hiểu được những điểm mạnh, yếu của họ trong quá trình thực hiện côn viêc, từ đó có thể điều chỉnh, cố gắng rèn luyện phấn đấu tốt hơn.

**Nhược điểm**

* Tốn thời gian
* Đòi hỏi phải đặt ra các yêu cầu chính xác.

**Câu 4: Nên thực hiện đánh giá thi đua cho các bộ phận, phòng ban như thế nào?**

Đánh giá kết quả thi đua cho các phòng ban, bộ phận phải dựa vào kết quả hoàn thành công việc theo chỉ tiêu, kế hoạch (Hht) và lựơng hao phí thời gian cần thiết để thực hiện công việc của nhân viên phòng ban đó so với hao phí bình quân thấp nhất trong công ty (Hbv). Trong đó, quy trình đánh giá kết quả hoàn thành công việc bao gồm:

* Xác định các tiêu chí cần đánh giá
* Xác định trọng số cho từng tiêu thức
* Tiến hành so sánh, đánh giá

- Ngoài ra, đánh giá kết quả thi đua của các phòng ban, bộ phận nên được điều chỉnh theo hệ số bận việc tương ứng của các phòng ban.

**CHƯƠNG 9 TRẢ CÔNG LAO ĐỘNG**

**Câu hỏi 1:**

**Phân tích ưu nhược điểm và điều kiện phù hợp để áp dụng các hình thức tiền lương và kích thích trong lương.**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Hình thức tiền lương** | **Ưu điểm** | **Nhược điểm** | **Điều kiện áp dụng** |
| *Hình thức trả lương thời gian* | -Kéo dài ngày lao động  -Tăng cường độ lao động  -Có thể áp dụng lương giờ khi có ít việc làm; lương ngày, tuần, tháng khi có nhiều việc làm. | -Bậc lương chưa phản ánh đúng trình độ người lao động  -Chưa gắn chặt tiền lương với kết quả và chất lượng lao động  -Kém tính kích thích người lao động | Áp dụng rộng rãi đối với: -Một số công việc của lao động không lành nghề - Những công việc khó tiến hành định mức chính xác và chặt chẽ. |
| *Hình thức trả lương theo nhân viên* | -Kích thích nhân viên nâng cao trình độ lành nghề.  -Nâng cao tính linh hoạt của nhân viên, phát huy sáng kiến, tăng giá trị cho doanh nghiệp. | -Việc chuyển nhân viên từ công việc này sang công việc khác đôi khi làm giảm khả năng thực hiện tốt công việc. | -Áp dụng cho những doanh nghiệp muốn chuyển nhân viên từ công việc này sang công việc khác trong thị trường nội bộ. |
| *Hình thức trả lương theo kết quả thực hiện công việc* | -Kích thích nhân viên làm việc hiệu quả  -Năng suất lao động tăng cao. | -Có sự chênh lệch về mức lương theo kết quả thực hiện công việc.  -Tạo áp lực và sự bất hòa trong nội bộ nhân viên. | -Không dành cho việc sản xuất các sản phẩm tỉ mỉ, đòi hỏi sự cẩn thận và thời gian.  -Cần phải có bộ phận kiểm định chất lượng, để kiểm tra sản phẩm, tránh trường hợp người lao động xem trọng số lượng sản phẩm mà bất cẩn. |

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Tiền lương kích thích trong doanh nghiệp** | | **Ưu điểm** | **Nhược điểm** | **Điều kiện áp dụng** |
| *Kích thích cá nhân* | *Trả lương theo sản phẩm* | -Giáo dục ý thức lao động tự giác, năng động, thi đua làm việc  - Mối quan hệ giữa tiền lương của công nhân nhận được và kết quả lao động thể hiện rõ ràng  -Giải quyết kịp thời thời hạn quy định theo đơn đặt hàng, theo hợp đồng. | -Chất lượng sản phẩm ít được quan tâm.  -Tinh thần tập thể tương trợ lẫn nhau trong quá trình sản xuất kém, hay có tình trạng dấu nghề, dấu kinh nghiệm. | - Áp dụng để trả lương cho:  +Công nhân trực tiếp sản xuất ( trả lương theo sản phẩm trực tiếp cá nhân)  +Công nhân phụ, làm những việc phục vụ cho công nhân chính ( trả lương theo sản phẩm gián tiếp). |
| *Trả lương theo giờ chuẩn* | -Khuyến khích người lao động hăng say làm việc đạt mức tiêu chuẩn. | -Áp lực tốc độ hoàn thành công việc làm giảm đi chất lượng công việc. | -Áp dụng để trả lương cho những công nhân có chuyên môn khá hoặc muốn tăng thu nhập. |
| *Tiền hoa hồng* | -Kích thích nhân viên tăng làm việc, tăng doanh số và doanh thu. | -Việc xác định tỉ lệ hoa hồng là không dễ dàng và khó chính xác. | -Áp dụng để trả cho nhân viên bán hàng |
| *Kích thích dựa vào nhóm* |  | -Kích thích các nhân viên trong nhóm làm việc tích cực, tạo sự tương tác với nhau.  -Kỉ luật và trách nhiệm được cả nhóm thúc đẩy. | -Để đảm bảo thời gian hoàn thành dễ gây ra hiện tượng làm bừa, làm ẩu không đảm bảo chất lượng. | -Áp dụng đối với những công việc có tính chất tổng hợp, gồm nhiều khâu liên kết. |
| *Kích thích theo kết quả kinh doanh của doanh nghiệp* | *Thưởng năng suất, chất lượng* | -Kích thích nhân viên, giảm chi phí sản xuất  -Tăng hiệu quả lao động | -Kết quả sản xuất cuối cùng của doanh nghiệp thấp sẽ làm giảm đi phần thù lao trả cho nhân viên hoặc nhóm của họ. | -Áp dụng đối với tất cả mọi nhân viên trong doanh nghiệp. |
| *Kế hoạch chia lời* | -Kích thích nhân viên làm việc tốt  -Tạo ra lợi nhuận cao cho doanh nghiệp | -Sẽ không được thực hiện khi doanh nghiệp làm ăn không có lời hoặc tài chính không tốt. |
| *Kế hoạch bán cổ phiếu cho nhân viên* | -Kích thích nhân viên làm việc tốt và quan tâm đến hiệu quả hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp.  -Tránh cho doanh nghiệp rơi vào tay các đối thủ cạnh tranh. | - Khi giá cổ phiếu xuống thấp thì các nhân viên sẽ thua thiệt |

**Câu 2**

Trước hết việc phân chia như thế này rất có ích và quan trọng vì khoảng cách giữa các mức lương phụ thuộc vào nhiều yếu tố: trình độ học vấn, điều kiện lao động, yêu cầu công việc…

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Thị trường  lao động**  **Đặc điểm** | **CÔNG NHÂN VÀ NHÂN VIÊN VĂN PHÒNG**  **(CN-NVVP)** | **NHÀ QUẢN TRỊ (NQT)** | **NHẬN XÉT** |
| Qui mô của thị trường | Địa phương | Vùng và quốc gia | Công việc nhà quản trị đòi hỏi tầm bao quát và điều hành rộng hơn. |
| Cách thức trả lương thông thường | Mức lương thời gian hoặc sản phẩm | Lương thời gian và các loại thưởng | Các nhà quản trị giữ vai trò đặc biệt và trực tiếp tới sự thành công và thất bại của doanh nghiệp 🡪 trả công ưu đãi đặc biệt để họ có thể định hướng, lèo lái và điều hành doanh nghiệp trong mọi tình huống |
| Khoảng cách trung bình giữa mức lương thấp nhất và cao nhất | Từ 1:2 đến 1:3 | 1:10 hoặc nhiều hơn | Khoảng cách lương cơ bản giữa 2 thị trường vốn đã lớn. Đồng thời, trong nội bộ thị trường NQT lại có phân cấp quản trị khác nhau 🡪 sự khác biệt rất lớn giữa 2 thị trường. |
| Yêu cầu về giáo dục, đào tạo | Đào tạo tại nơi làm việc từ 1 ngày đến vài năm; hoặc đào tạo tại trường kỹ thuật, dạy nghề | Thường có bằng tú tài, đôi khi có bằng cao học. | Đòi hỏi về học vấn đối với CN-NVVP là không cao và không bắt buộc, có thể đào tạo lại. Trong khi đó, điều kiện này là rất cao và đôi khi quyết định cấp quản trị cho NQT. |
| Yếu tố ảnh hưởng đến trả lương | -Yêu cầu về đào tạo và kĩ năng  -Kinh nghiệm  -Môi trường làm việc  -Hiệu quả làm việc  -Thảo thuận giữa công đoàn và lãnh đạo | -Cấp bậc quản trị trong doanh nghiệp  -Qui mô doanh nghiệp  -Ngành kinh tế hoặc lĩnh vực SXKD  -Khả năng cá nhân trong việc ra quyết định, giải quyết vấn đề  -Kết quả thực hiện  -Yêu cầu trách nhiệm | -Yêu cầu giữa 2 thị trường đã có sự chênh lệch lớn  -Kết quả làm việc của cá nhân NQT có quyết định trực tiếp tới kết quả kinh doanh và sự phát triển của doanh nghiệp.  -Yêu cầu về chất xám cho NQT rất cao |

Ngoài ra, còn một số lí do khác dẫn đến sự khác biệt lớn về tiền lương giữa 2 thị trường. Đó là:

* Tiền lương NQT còn bao gồm các loại tiền thưởng

+ Tiền thưởng hằng năm: được xác định theo kết quả hoat động của doanh nghiệp. Loại này có tác dụng kích thích và trả công xứng đáng cho sự đóng góp của NQT, đặc biệt là những đóng góp mang tầm vĩ mô trong doanh nghiệp

+ Tiền thưởng dài hạn: kích thích sự quan tâm đến hiệu hoạt động lâu dài của doanh nghiệp trong qua trình hoạch định và thực hiện chiến lược kinh doanh. Ngoài ra, còn có tác dụng giúp NQT gắn bó và làm việc lâu dài với doanh nghiệp (trong trường hợp họ là những người rất có tài và công ty rất cần họ)

+ Các bổng lộc từ chức vụ (xe, máy bay, nhà): thể hiện qui mô, tầm vóc của doanh nghiệp thông qua NQT

* NQT là người

+ Trực tiếp hoạch định doanh nghiệp sẽ làm gì, như thế nào để đạt hiệu nhất; lãnh đạo, điều hành công ty đi theo một định hướng chung; đứng ra giải quyết những khó khăn của doanh nghiệp 🡪 áp lực công việc và đóng góp cá nhân lớn

+ Đại diện doanh nghiệp gặp gỡ đối tác để đem về một thương vụ làm ăn cho doanh nghiệp 🡪 tạo công ăn việc làm cho toàn thể công nhân, nhân viên trong doanh nghiệp.

+Ảnh hưởng đến hoạt động của toàn bộ doanh nghiệp.

**CÂU 3**

Khi phân phối quỹ lương của doanh nghiệp về cho các phòng ban, các bộ phận cơ sở để kích thích các phòng ban, cơ sở nâng cao hiệu quả sản xuất kinh doanh cần dựa vào các yếu tố:

-Giá trị công việc

* Mức độ phức tạp của công việc.
* Kiến thức cần thiết.
* Kỹ năng cần thiết.
* Yêu cầu về trách nhiệm.
* Yêu cầu về những phẩm chất đặc biệt.
* Điều kiện làm việc.

Đây là những yếu tố được dùng để xác định mức lương của nhân viên trong những điều kiện tương tự như nhau (như công việc trong cùng một phòng ban, bộ phận, cơ sở).

Tuy nhiên, để kích thích cả phòng ban, bộ phận, cơ sở nâng cao hiệu quả, doanh nghiệp nên chú trọng đến kết quả làm việc chung (thưởng chung) của cả phòng ban, bộ phận hay cơ sở mà đưa ra mức lương kích thích phù hợp để tạo ra sự cạnh tranh, phấn đấu giữa các phòng ban, bộ phận, cơ sở. Từ đó có thể nâng cao hiệu quả chung của doanh nghiệp.

Bên cạnh đó, để có được sự khách quan trong vấn đề trả lương cho cá nhân, doanh nghiệp cũng cần xem xét các yếu tố sau:

* Kết quả làm việc của cá nhân (yếu tố chủ yếu)
* Chức vụ.
* Bằng cấp.

**CÂU 4: Các yếu tố ảnh hưởng đến trả lương: gồm 4 nhóm yếu tố**

***Yếu tố từ bên ngoài:***

* Thị trường lao động.
* Các tổ chức công đoàn.
* Sự khác biệt về trả lương theo vùng địa lý.
* Các quy định và luật pháp của chính phủ.
* Các mong đợi xã hội, phong tục, tập quán.

***Yếu tố thuộc về tổ chức, doanh nghiệp:***

* Tổ chức doanh nghiệp thuộc về nghành hoặc lĩnh vực sản xuất kinh doanh nào.
* Doanh nghiệp có tổ chức công đoàn hay không.
* Lợi nhuận và khả năng trả lương.
* Quy mô của doanh nghiệp.
* Trình độ trang bị kỹ thuật.
* Quan điểm, triết lý của doanh nghiệp.

***Yếu tố thuộc về công việc:***

* kiến thức, kỹ năng.
* Trách nhiệm về các vấn đề.
* Điều kiện làm việc.

***Yếu tố thuộc về cá nhân:***

* Kết quả thực hiện công việc, năng suất, chất lượng.
* Kinh nghiệm.
* Thâm niên.
* Khả năng thăng tiến.
* Tiềm năng phát triển.
* Sự ưa thích cá nhân.

Câu hỏi 5:

* Sự khác biệt cơ bản giữa chế độ tiền lương trong khu vực quốc doanh và phi quốc doanh ở Việt Nam là:
* Trong hệ thống bảng lương, khu vực quốc doanh sử dụng hệ số lương theo quy định của Nhà nước và khu vực quốc doanh chí áp dụng mức lương căn bản theo quy định của Nhà nước và sử dụng hệ số lương theo quy định của từng công ty.
* Điều này ảnh hưởng đến việc kích thích người lao động như sau:
* Khu vực quốc doanh: hệ số lương theo quy định, mỗi lần tăng lương đều phải đúng theo quy định nên thời gian tăng cấp, tăng lương khá dài và cũng còn phụ thuộc vào số năm làm việc.
* Khu vực ngoài quốc doanh: chỉ áp dụng lương cơ bản theo quy định Pháp luật, cxây dựng cách tính lương riêng (đa số chế độ tiền lương ở khu vực này thường cao hơn khu vực quốc doanh). Trong quá trình làm việc, nếu nhân viên xuất sắc, năng lực làm việc nổi trội sẽ được tăng lương (thưởng) theo từng thời điểm mà không cần xem xét nhiều đến số năm làm việc).

**CÂU 6:**

Nội dung, trình tự xây dựng bảng lương tổng quát trong doanh nghiệp:

***1, Nghiên cứu tiền lương trên thị trường đối với những công việc chuẩn***

- Nghiên cứu tiền lương được thực hiện đối với những công việc chuẩn, sau đó mức lương của tất cả các công việc khác trong doanh nghiệp được dễ dàng suy ra từ mức lương của các công việc chuẩn.

***2, Xác định giá trị công việc trên cơ sở tiến hành phân tích, so sánh 2 yếu tố sau:***

*Mức độ phức tạp của công việc.*

*Điều kiện công việc*.

Mức độ phức tạp của công việc:

Được xác định thông qua nhóm các yếu tố:

+ Kiến thức đào tạo cần thiết

+ Kỹ năng cần thiết để thực hiện công việc

+ Yêu cầu về trách nhiệm trong công việc

+ Yêu cầu về những phẩm chất cá nhân cần thiết để thực hiện công việc

Điều kiện làm việc:

- Được xác định trên cơ sở ảnh hưởng của:

+ Vệ sinh lao động không thuận lợi

+ Những rủi ro có thể xảy ra

+ Áp lực cao của công việc

- Tất cả các yếu tố (được sử dụng làm căn cứ trả lương cho các công việc) được thể hiện qua *hệ số giá trị công việc bậc 1*( Hgtbậc 1i) và *hệ số giá trị công việc bậc max* ( Hgt bậc max i)

Công thức:

Hgt bậc 1 i =

Đgt bậc1i : điểm giá trị công việc bậc 1 của c.việc i

Đgt bậc1min: điểm giá trị công việc bậc 1 của c.việc có số điểm thấp nhất trong DN.

Tương tự:

Hgt bậc max i =

* Khi xác định điểm cho mỗi công việc, cần lưu ý các vấn đề:
* Dựa theo yêu cầu của công việc.
* Chú trọng lên những gì nhân viên thường phải làm trong phần lớn thời gian ở nơi làm việc.
* Đánh giá các giá trị của công việc đối với HĐ của DN hơn là chỉ chú trọng đến sự cung cầu tạm thời trên thị trường.
* Tránh bị ảnh hưởng bởi mức độ hoàn thành công việc của cá nhân người thực hiện công việc.

***3,***  ***Nhóm các công việc tương tự vào một ngạch lương***

- Để làm đơn giản hệ thống tiền lương, thay vì thiết lập mỗi ngạch lương cho một công việc, ta có thể thiết lập ngạch lương cho những công việc có hệ số giá trị công việc nằm trong một khoảng nhất định.

***4, Định giá mỗi ngạch lương***

Định giá mỗi ngạch lương là tiến hành xác định *hệ số lương bậc 1 và hệ số bậc lương cao nhất* trong mỗi ngạch. Sau khi nghiên cứu tiền lương trên thị trường (mục 11.1) và nhóm các công việc vào các ngạch lương nhất định (mục 11.3), DN có thể sơ bộ xác định được tổng quĩ lương theo giá thị trường, cân đối với khả năng trả lương của DN, và từ đó đề ra chính sách tiền lương thích hợp.

***5, Phát triển các bậc lương***

- Mỗi ngạch lương sẽ có một số bậc lương. Số lượng các bậc lương trong một ngạch được quyết định tùy vào chính sách tăng lương của DN.

- Các bậc lương trong một ngạch thường được ấn định trên cơ sở thâm niên phục vụ, trình độ lành nghề.

- Mức độ chênh lệch giữa các bậc lương có thể là: tăng đều, tăng kiểu lũy tiến hoặc lũy thoái. Trong đó, mức tăng đều giữa các bậc lương trong ngạch thường được áp dụng phổ biến theo công thức:

M: mức tăng đều giữa các bậc lương trong ngạch

N: số lượng bậc lương trong một ngạch

* Ý nghĩa của việc phát triển các bậc lương:

*Đối với người lao động:*

+ Dự đoán được các hệ số lương tiếp theo của mình

+ Nhân viên ở ngạch thấp hơn, nhưng giàu kinh nghiệm hơn có thể nhận mức lương cao hơn.

*Đối với doanh nghiệp:*

+ Sử dụng cách trả lương linh hoạt, phù hợp với thị trường thay đổi, thu hút lao động lành nghề.

+ Có những bậc lương linh hoạt trong một ngạch để khuyến khích nhân viên làm việc tốt hơn.

* Hạn chế của việc phát triển các bậc lương:

Việc tăng lương theo thâm niên, chưa gắn kết quả làm việc cá nhân, sự phát triển của DN với tăng lương cá nhân.

**Câu hỏi 7: Nguyên nhân và ảnh hưởng của việc giảm bớt khoảng cách giữa các mức lương trong doanh nghiệp?**

Do biến động của thị trường lao động

Ví dụ: cầu về lao động ứng với mức lương thấp (nhân viên) tăng, cầu về lao động ứng với mức lương cao (giám đốc), giảm. Việc giảm khoảng cách lương trong trường hợp này là tuân theo quy luật, tác động tích cực.

Do tư tưởng cào bằng. Điều này ảnh hưởng tiêu cực tới động cơ làm việc.

**Câu 4: Nên thực hiện đánh giá thi đua cho các bộ phận, phòng ban như thế nào?**

Đánh giá kết quả thi đua cho các phòng ban, bộ phận phải dựa vào kết quả hoàn thành công việc theo chỉ tiêu, kế hoạch (Hht) và lựơng hao phí thời gian cần thiết để thực hiện công việc của nhân viên phòng ban đó so với hao phí bình quân thấp nhất trong công ty (Hbv). Trong đó, quy trình đánh giá kết quả hoàn thành công việc bao gồm:

* Xác định các tiêu chí cần đánh giá
* Xác định trọng số cho từng tiêu thức
* Tiến hành so sánh, đánh giá

- Ngoài ra, đánh giá kết quả thi đua của các phòng ban, bộ phận nên được điều chỉnh theo hệ số bận việc tương ứng của các phòng ban.