

# NGÂN HÀNG ĐỀ THI HẾT HỌC PHẦN

## HỌC PHẦN: QUẢN TRỊ NGUỒN NHÂN LỰC

(60 tiết – 4 tín chỉ)

### LOẠI 1 ĐIỂM:

**Câu 1.**

Trình bày khái niệm và vai trò của quản trị nguồn nhân lực?

**Câu 2.**

Trình bày mục tiêu của quản trị nhân lực là gì?

**Câu 3.**

Trình bày các hình thức phân tích hệ thống việc làm?

**Câu 4.**

Trình bày vai trò của kế hoạch hoá nguồn nhân lực?

**Câu 5.**

Trình bày khái niệm, mục đích của tuyển dụng nhân lực?

**Câu 6.**

Trình bày vai trò của đào tạo, phát triển nhân lực?

**Câu 7.**

Trình bày nhiệm vụ và nội dung của tổ chức lao động?

**Câu 8.**

Trình bày các quan niệm và bản chất của tiền công?

### LOẠI 2 ĐIỂM:

**Câu 1.**

Trình bày các nguyên tắc của quản trị nhân lực?

**Câu 2.**

Trình bày các chức năng chính của quản trị nhân lực?

**Câu 3.**

Trình bày tác dụng của phân tích công việc?

**Câu 4.**

Trình bày các lý do và nội dung phải thiết kế lại công việc?

**Câu 5.**

Trình bày ý nghĩa của công tác dự báo nguồn nhân lực?

**Câu 6.**

Trình bày mục đích của tổ chức lao động ?

**Câu 7.**

Trình bày mục đích và sự cần thiết phải đánh giá nhân lực?

**Câu 8.**

Nêu các sai lầm cần tránh trong đánh giá năng lực thực hiện công việc của nhân viên?

## **LOẠI 3 ĐIỂM:**

**Câu 1.**

Phân tích các mô hình quản trị nhân lực trong doanh nghiệp?

**Câu 2.**

Trình bày mục đích và vai trò của đào tạo và phát triển nhân lực?

**Câu 3.**

Phân tích các yếu tố ảnh hưởng tới công tác tuyển dụng nhân lực?

**Câu 4.**

Trình bày tóm tắt các lĩnh vực quản trị nhân lực trong doanh nghiệp?

**Câu 5.**

Trình bày các nội dung đánh giá nguồn nhân lực?

**Câu 6.**

Trình bày mục tiêu của hệ thống tiền lương

**Câu 7.**

Tác dụng và ý nghĩa của tuyển dụng nhân lực?

**Câu 8.**

Các nguyên tắc của hệ thống tiền lương, tiền công?

## **LOẠI 4 ĐIỂM:**

**Câu 1.**

Ông Trung là giám đốc một công ty A đã được gần 3 năm. Lúc thành lập công ty chỉ có vốn 9 nhân viên, đến nay công ty đã có tất cả gần 500 nhân viên. Công ty có nhiều chi nhánh bộ phận ở nhiều tỉnh. Lúc đầu ông Trung tự mình thực hiện mọi công việc liên quan đến việc tuyển chọn nhân viên, trả lương và bổ nhiệm nhân viên. Do công việc ngày càng nhiều và phức tạp, ông Trung đã giao dần trách nhiệm xem xét, tuyển dụng nhân viên mới cho các phòng và chi nhánh của công ty. Mặc dù công ty đang hoạt động có hiệu quả, nhưng gần đây qua kiểm tra ông Trung nhận thấy trong công ty có nhiều vấn đề chưa ổn, cần giải quyết. Một số trưởng phòng tỏ ra thiếu thận trọng khi tuyển nhân viên. Nhiều nhân viên chưa được đào tạo đầy đủ hoặc thiếu kinh nghiệm, yếu kém trong thực hiện công việc. Tại nhiều phòng ban, cơ sở, cửa hàng của công ty, kỷ luật lao động lỏng lẻo, một số nhân viên được phân công quá ít công việc trong khi nhiều nhân viên khác lại phải làm việc quá tải. Nhiều nhân viên có năng lực tốt không được cất nhắc phù hợp. Ở một vài nơi, việc xây dựng mức lương khoán không công bằng và có sự khác biệt lớn giữa các cơ sở trực thuộc công ty. Một số nhân viên cảm thấy bất mãn về chế độ tiền lương và các chính sách kích thích, động viên trong công ty. Ông Trung cảm nhận được sự cần thiết phải có một chuyên gia về lĩnh vực quản trị nguồn nhân lực. Tuy nhiên ông vẫn còn băn khoăn không biết có cần một phòng nguồn nhân lực không và trường các bộ phận của công ty sẽ phản ứng như thế nào đối với trưởng phòng nguồn nhân lực mới?

**Câu hỏi:**

1/ Theo anh (chị) công ty nói trên có cần thành lập một phòng quản trị nguồn nhân lực không? Tại sao?

2/ Trưởng phòng nguồn nhân lực sẽ có những trách nhiệm cụ thể thế nào?

3/ Làm thế nào để công việc không bị chồng chéo và phối hợp có hiệu quả giữa các trưởng bộ phận, phòng ban với hoạt động của phòng nhân lực.

4/ Nếu ở cương vị của ông Trung, anh (chị) sẽ làm gì để giải quyết những khó khăn này của công ty .

**Câu 2.**

Bà N., trưởng phòng BC-VT-TH của bưu điện tỉnh H., lãnh đạo duy nhất của phòng, là một kỹ sư kinh tế tài ba, nổi tiếng, có uy tín rất lớn đối với đơn vị. Phòng của bà lúc nào cũng hoàn thành tốt kế hoạch trên giao. Phòng nghiệp vụ có 12 cán bộ, trong đó có 2 cán bộ nghiệp vụ giỏi, được bà N. đặc biệt tin cậy là anh T. và chị V. Hai người: anh T. và chị V luôn hoàn thành công việc đúng thời hạn với chất lượng cao. Công việc nhiều anh T. và chị V. luôn bận rộn. Nhiều khi do yêu cầu của công việc, hai người phải đi công tác ở các tỉnh khác cả tuần. Đối với bà N, thật khó có thể hình dung được công việc của phòng sẽ ra sao nếu thiếu anh T. và chị V. Trong thời gian gần đây, hàng năm, theo chủ trương nâng cao năng lực cán bộ của Tổng công ty, bưu điện tỉnh có cơ hội tuyển một số cán bộ giỏi gửi đi đào tạo và nâng cao trình độ. Do luôn luôn dính vào các công việc nghiệp vụ, anh T. và chị V. không thể nào rút ra khỏi công việc để có thể tập trung ôn thi. Hai người đã bỏ lỡ nhiều cơ hội đi học tập nâng cao trình độ. Do vậy, dù đã công tác đến 11 năm, anh T. và chị V vẫn chỉ có bằng trung cấp. Hai cán bộ khác trong phòng: chị A và cô S. tuy ít kinh nghiệm công tác và làm việc kém hiệu quả hơn anh T. và chị V. nhưng đều đã tốt nghiệp đại học, và có thêm bằng ngoại ngữ, có cơ hội đi học ở nước ngoài. Đầu năm nay, bà N. được đề bạt quyền giám đốc bưu điện tỉnh thay cho ông giám đốc cũ nghỉ hưu. Bà N. rất băn khoăn, không biết sẽ cử ai thay thế bà ở chức vụ trưởng phòng BC-VT-TH. Anh T. và chị V. đều có kinh nghiệm và năng lực công tác thì lại chưa có bằng cấp phù hợp với yêu cầu tiêu chuẩn mới, chị A. và cô S. có bằng cấp cao thì lại có ít kinh nghiệm thực tế và đóng góp chưa nhiều cho phòng.

**Câu hỏi:**

1. Nếu ở cương vị của bà N, anh (chị) sẽ đề cử ai làm trưởng phòng nghiệp vụ của bưu điện tỉnh? Vì sao?

2. Việc đánh giá năng lực thực hiện công việc của nhân viên để thực hiện việc đề bạt cần phải căn cứ vào các yếu tố nào?

3. Theo anh (chị), cần làm gì để giải quyết tình trạng những nhân viên có nhiều đóng góp cho doanh nghiệp nhưng lại chưa có được các bằng cấp tốt nghiệp phù hợp, trong khi những nhân viên yếu năng lực công tác hơn nhưng lại có bằng cấp cao?

4. Đánh giá về kế hoạch nguồn nhân lực của đơn vị anh/chị?

**Câu 3.**

Bà Y là trưởng phòng tổ chức lao động của Bưu điện tỉnh H. Hiện Ban giám đốc Bưu điện tỉnh đang đề ra mục tiêu mở thêm 4 điểm giao dịch mới trong năm nay. Bà Y. biết rằng công việc tại 4 bộ phận mới đòi hỏi phải tuyển chọn và đào tạo thêm ít nhất khoảng 20 nhân viên. Trong khi đó văn phòng của bà Y không được trang bị đầy đủ và không có đủ nhân viên để thực hiện kế hoạch này. Bà Y cho rằng cần phải nêu vấn đề này với cấp lãnh đạo để thảo luận, bởi vì bà chưa

được thông báo chính thức về kế hoạch mở rộng này. Bà chỉ nghe thông tin này một cách không chính thức. Không muốn thiếu thông tin, bà Y nhất định phải tìm cho hiểu bằng được. Nhưng ông T. Giám đốc là một người nổi tiếng về phong cách lãnh đạo độc đoán của mình. Ông đã từng nói với cấp dưới rằng ông chỉ nói với họ những điều mà ông ta muốn họ biết, và ông mong mọi người làm việc với mình phải chấp hành mọi mệnh lệnh, không được hỏi han gì thêm. Do đó bà không lấy làm ngạc nhiên tại sao bà chưa được thông báo chính thức gì cả. Bà Y quyết định gặp Giám đốc tại văn phòng ngay ngày hôm sau.

- “Thưa Giám đốc”, bà bắt đầu câu chuyện, “tôi nghe nói rằng chúng ta sắp mở thêm 4 điểm giao dịch mới vào năm nay”.

- “Đúng rồi”, ông ta trả lời. “Chúng tôi đã sắp xếp mọi việc”

- “Thế còn vấn đề nhân sự thì sao?” bà Y hỏi.

- “Tôi cho rằng bà sẽ phụ trách việc đó khi đơn vị chúng ta tới thời điểm đó”.

- “Thế còn vấn đề nhân viên riêng của văn phòng tôi thì sao?” Bà ta hỏi tiếp, “tôi nghĩ rằng tôi sẽ cần thêm ít nhất hai người. Và văn phòng của tôi lại chật cứng rồi. Vì thế tôi hy vọng rằng ông có kế hoạch mở rộng văn phòng của tôi.”

- “Thực ra thì không cần”, ông trả lời, “nhu cầu mới của chúng ta về nhân sự chỉ là tạm thời thôi. Chi phí để tuyển chọn và đào tạo thêm người mới là không có hiệu quả bởi vì năm sau đó họ sẽ không cần thiết nữa. Tôi mong rằng bà sẽ có kế hoạch triển khai nhân viên của mình trong phạm vi khoản kinh phí đề nghị hiện nay cho phòng nhân sự. Cần phải phân công lại, nhưng tôi chắc chắn rằng bà có thể giải quyết được việc này.”

#### **Câu hỏi:**

1. Cách giải thích của giám đốc T đã thoả đáng chưa?
2. Bà Y. nên làm gì trong trường hợp trên? Giải thích rõ.
3. Hãy mô tả các yếu tố môi trường bên trong mà điển quản trị nêu lên. Mỗi yếu tố ảnh hưởng đến công việc của phòng bà Y. như thế nào?
4. Nhận xét về phong cách lãnh đạo của Giám đốc T và Trưởng phòng Y?

#### **Câu 4.**

Anh M. vừa mới biết rằng phòng của anh mới tuyển một nhân viên bảo trì hệ thống máy tính đã tốt nghiệp đại học, với mức thu nhập cũng cao bằng thu nhập hiện tại của anh M. Mặc dầu tính anh rất tốt, nhưng anh cũng hơi phật lòng. Anh mới tốt nghiệp trung cấp và đã phải mất năm năm vừa học tập vừa làm việc mới vươn lên được thành người chuyên trách bảo trì hệ thống máy tính của công ty và đạt được mức thu nhập như hiện nay tại Bưu điện Tỉnh. Từ trước đến nay anh rất hài lòng làm việc trong Bưu điện tỉnh và anh yêu thích công việc đó. Ngày hôm sau anh gặp bà C. trưởng phòng nhân sự và hỏi xem tin tức anh nghe được có đúng không. Bà C. xác định là chuyện đó đúng, và bà cố gắng giải thích với anh rằng: thị trường các chuyên viên có trình độ cao về công nghệ thông tin hiện nay rất hiếm, và để thu hút những người có trình độ, bưu điện Tỉnh đã áp dụng mức thu nhập hấp dẫn. Hiện tại Bưu điện tỉnh vẫn đang cần thêm một chuyên viên có trình độ cao về lĩnh vực này, và chỉ có cách này mới tuyển được một chuyên viên giỏi. Anh M. hỏi bà C. xem mức thu nhập của anh ta có sẽ được điều chỉnh tương ứng không. Bà C. trả lời rằng thu nhập của anh M. sẽ được đánh giá lại vào thời điểm thông lệ. Anh đã công tác tốt nên cấp trên sẽ cho anh lên lương. Anh Minh cảm ơn bà nhưng lại lắc đầu rời văn phòng và tự hỏi không biết tương lai của mình ra sao.

**Câu hỏi:**

- 1- Sự phản ứng của anh M. có đúng không? Giải thích?
- 2- Anh/chị có suy nghĩ như thế nào về lời giải thích của bà C. trong trường hợp trên? Theo anh/chị thì nên giải thích như thế nào cho hợp lý?
- 3- Cho nhận xét về công tác tuyển dụng và phát triển nhân viên trong tình huống trên?
- 4- Trình bày cách giải quyết của anh/chị đối với trường hợp của anh M.?

**Câu 5.**

Ông T. 54 tuổi vừa được điều chuyển về làm Giám đốc Bưu điện tỉnh có gần 500 nhân viên trong đó có ông D. đã từng làm việc ở đây 29 năm. Ông D trước đây là một nhân viên, sau đó lên chức trưởng phòng hành chính mặc dù chưa qua trình độ đại học. Qua nhiều năm kinh nghiệm ông đã nắm vững toàn bộ công tác hành chính của đơn vị. Trong cư xử với cấp dưới ông luôn luôn đòi hỏi đủ thứ và bị cấp dưới coi như một người độc tài và hầu hết các nhân viên đều sợ ông ta. Sau 2 tháng, ông T. nhận thấy ông D. đã từng nghỉ không đi làm: bốn lần nghỉ liên tục hai ngày, và đã có lần vắng mặt năm ngày. Trong mỗi lần nghỉ ông đều nêu lý do bị bệnh. Sau khi thảo luận trong nội bộ, ông T. quyết định nêu việc ông D. về sự lạm dụng chính sách nghỉ bệnh và mời ông D. đến văn phòng mình vào hôm sau. Ngồi tại văn phòng, ông D. ra vẻ không quan tâm khi ông T. nêu chi tiết về các ngày vắng mặt của ông. Khi ông T. yêu cầu ông trả lời thì ông đã nói rằng ông đã từng làm việc chăm chỉ lâu năm ở Bưu điện tỉnh và biết rõ điều đó hơn tất cả mọi người cộng lại. Sau đó ông đứng dậy và nói với ông T. rằng nếu ông không cho phép ông ta có những ngày nghỉ bệnh sau bao nhiêu năm cống hiến, thì ông ta có thể kiện ông T. và dọa có thể ông T sẽ bị mất chức. Sau khi nói xong câu này, ông ta bước ra khỏi văn phòng, bỏ mặc ông T. ngồi thừ người ra. Ông T. vô đầu suy nghĩ cân nhắc xem có nên đưa vấn đề này lên cấp trên, hoặc tiếp tục làm ngơ, hoặc làm cái điều mà ông D. thách ông làm.

**Câu hỏi:**

- 1- Anh/chị hãy cho biết cách làm của Giám đốc T. là đúng hay sai? Giải thích?
- 2- Mục đích của chính sách nghỉ ốm là gì? Trong tình huống trên, dựa vào căn cứ nào để đánh giá việc nghỉ ốm của ông D.?
- 3- Hãy đánh giá cách xử sự của ông D. trong công việc và đối với ông T.?
- 4- Theo anh/chị ông T. nên giải quyết việc của ông D. như thế nào?

**Câu 6.**

Cô Mỹ Lan được tuyển vào làm việc tại Trung tâm chăm sóc khách hàng của Bưu điện Thành phố A đã được năm tháng. Mỹ Lan nói thông thạo tiếng Anh và tiếng Hoa. Trong quá trình phỏng vấn và theo bản mô tả công việc, không có điều khoản nào đề cập đến yêu cầu ứng viên phải biết tiếng Hoa.

Hàng ngày, công việc của cô hay bị gián đoạn vì các đồng nghiệp thường nhờ cô phiên dịch hộ mỗi khi gặp các khách hàng nói tiếng Hoa. Lúc đầu, Mỹ Lan rất vui vẻ giúp đỡ các đồng nghiệp của mình. Tuy nhiên, khi công việc phiên dịch xảy ra thường xuyên, đôi khi kéo dài gần một nửa buổi làm việc khiến Mỹ Lan phải luôn bận rộn và rất cố gắng mới hoàn thành hết công việc được giao, cô cảm thấy khó chịu và cho rằng Bưu điện TP đã đối xử không công bằng vì cô không được trả thêm tiền lương, tiền thưởng cho thời gian làm công việc phiên dịch. Mỹ Lan nghĩ rằng, phiên dịch tiếng Hoa không phải là việc của cô, cuối cùng cô đã từ chối phiên dịch hộ cho các đồng nghiệp.

**Câu hỏi:**

1. Cô Mỹ Lan phàn nàn như vậy là đúng hay sai? Tại sao?
2. Nếu anh (chị) là người phụ trách đơn vị, anh (chị) sẽ giải quyết vấn đề này như thế nào?
2. Không phải mọi khía cạnh yêu cầu của công việc đều có thể trình bày trong bản mô tả công việc. Theo anh (chị) bản mô tả công việc cần trình bày thế nào để có thể tránh được hiện tượng từ chối của nhân viên: “Đấy không phải là việc của tôi”?
4. Hãy tự thành lập một bản mô tả công việc của anh/chị?

**Câu 7.**

Ông Đ. và ông K. là hai phó giám đốc của hai bưu điện tỉnh A và M. Cả hai ông đều có nhiều năm làm công tác phụ trách công tác đào tạo, huấn luyện nhân viên. Trong nhiều năm họ đã gửi những cán bộ nhân viên tham dự các hội thảo, hoặc các lớp bồi dưỡng ngắn ngày, hoặc học tại chức. Trong đơn vị cũng đã tổ chức những khoá học ngắn ngày do chính các cán bộ nghiệp vụ hoặc cán bộ quản lý của đơn vị phụ trách. Sau đây là cuộc trao đổi ý kiến của ông Đ và ông K. về tính hiệu quả trong công tác đào tạo và nâng cao năng lực chuyên môn cho cán bộ nhân viên của đơn vị do họ phụ trách.

Ông Đ. cho rằng khi tổng kết công tác đào tạo ở đơn vị cho thấy là đã chi phí quá lớn về thời gian và tiền bạc mà hiệu quả chẳng là bao. Những gì được hướng dẫn trên lớp rất khó áp dụng hoặc hầu như không giống với những gì thực tế đang làm trong đơn vị.

Ông K. thì cho rằng trước đây tình hình ở đơn vị ông cũng tương tự. Cán bộ nhân viên cho rằng các chương trình đào tạo có khối lượng và yêu cầu quá lớn, khó có điều kiện đánh giá được về chất lượng và hiệu quả đào tạo. Nội dung chương trình đào tạo không sát với công việc thực tế. Tuy nhiên bây giờ tình hình đã được thay đổi.

- Thứ nhất, Bưu điện tỉnh đã cho ngừng ngay các chương trình đào tạo có nội dung chung chung, các khoá học mang tính chất lý luận dài dòng.

- Thứ hai, quyết định phải chỉ ra các điểm yếu kém cụ thể trong kỹ năng quản lý tại đơn vị mà thấy cần thiết phải sửa đổi. Ví dụ, phải huấn luyện cán bộ lãnh đạo cấp dưới về cách sử dụng thời gian làm việc, cách xử sự với nhân viên trong những tình huống điển hình cách tổ chức các cuộc họp....

Ông Đ. tán thành và khẳng định lãnh đạo đơn vị chỉ quan tâm đến công tác đào tạo thôi chưa đủ, họ phải thực sự bắt tay vào việc đào tạo cán bộ, nhân viên cấp dưới của mình. Ông K. cũng kết luận chính cán bộ lãnh đạo là người sẽ phải thực hiện công tác đào tạo. Khi cần thiết, sẽ mời thêm các giảng viên, các chuyên gia để hỗ trợ, giúp đỡ. Người thầy giáo lớn trong các doanh nghiệp có tổ chức phải là những cán bộ lãnh đạo của doanh nghiệp.

**Câu hỏi:**

1. Anh (chị) hãy trình bày ngắn gọn quan điểm về đào tạo và nâng cao năng lực quản trị trong cơ quan mà anh (chị) công tác.
2. Nếu anh (chị) là một cán bộ lãnh đạo phụ trách công tác đào tạo tại một cơ quan lớn, anh (chị) sẽ chọn loại hình đào tạo nào? Tại sao?
3. Theo anh (chị) cần phải làm gì để thu hoạch được nhiều nhất từ chương trình đào tạo của các trường đại học?
4. Cho ý kiến nhận xét về suy nghĩ của ông Đ và ông K?

**Câu 8.**

Nhóm bốn người bạn thân: Ngọc, Lâm, Thuận, Tiến đều tốt nghiệp đại học, đã đi làm được bốn năm và vẫn còn giữ được thói quen từ thời sinh viên là tự tập, vui chơi ở nhà một trong bốn người vào ngày nghỉ. Lúc này họ đang bàn tán về chuyện khen thưởng thi đua cuối năm ở nơi mà họ đang công tác. Ngọc, công tác tại phòng kế hoạch của Bưu điện tỉnh nói:

- Theo mình, đánh giá thi đua chỉ là hình thức. Sếp của mình đánh giá tất cả mọi nhân viên trong phòng đều tốt cả. Ngoại trừ một bà có con nhỏ, suốt ngày thấy con ốm, mẹ nghỉ, không đảm bảo ngày công, bị loại C còn lại ai cũng được loại A tất. Thực tế, trong phòng chỉ có một số người tích cực, làm việc có hiệu quả: Những người khác thì chỉ đùng đính, sáng cấp ô đi, chiều cấp ô về thôi.

Lâm công tác tại Công ty Thương mại tỉnh:

- Với mình, mọi thứ đều đơn giản. Sếp của mình rất thích văn nghệ và các phong trào thể thao. Là hạt nhân văn nghệ của công ty, lại thường xuyên chơi quần vợt với sếp, nên bao giờ mình cũng được đánh giá tốt. Hồi cuối năm, chúng mình có đợt giảm biên chế. Mình lẽ ra phải bị nằm trong danh sách những người bị cho nghỉ đầu tiên. Chỉ vì có tài văn nghệ mà mình thoát đấy.

Tiến công tác tại Công ty Máy tính cười nói:

- Lâm may thật đấy. Chúc mừng nhé. Ở chỗ mình thì toàn chỉ có các *sĩ quan* thi đua thôi, chẳng bao giờ có *chiến sĩ* thi đua cả. Tất cả các sếp đều đạt chiến sĩ thi đua cả, còn nhân viên, dù tích cực mấy, cũng chỉ đạt lao động giỏi là cùng.

Thuận, công tác tại phòng kinh doanh của công ty thiết bị nói:

- Ở công ty mình có tất cả hơn 200 nhân viên. Cuối năm ban giám đốc họp bàn tự quyết định vấn đề khen thưởng. Mỗi người được khen thưởng tùy theo hiệu quả thực hiện công việc trong năm và được nhận một bao thư riêng. Không ai được biết người khác lãnh bao nhiêu. Nếu ai thấy có điều gì không thoả đáng phải đến gặp trực tiếp giám đốc trình bày. Không ai được bàn tán, thắc mắc, gây chia rẽ nội bộ.

#### **Câu hỏi:**

1. Anh (chị) hãy phân tích ưu, nhược điểm và ảnh hưởng của cách đánh giá thi đua ở bốn đơn vị nói trên?
2. Nếu là lãnh đạo doanh nghiệp, anh (chị) sẽ chọn cách đánh giá thi đua như thế nào?
3. Hãy trình bày các thức đánh giá thi đua tại đơn vị anh (chị)?