***Câu 1: Trình bày khái niệm quản trị nguồn nhân lực?***

Bất cứ tổ chức nào cũng được tạo thành bởi các thành viên là con người hay nguồn nhân lực của nó. Do đó, có thể nói **nguồn nhân lực** của một tổ chức bao gồm tất cả những người lao động làm việc trong tổ chức đó, **nhân lực** còn được hiểu là nguồn lực của mỗi con người mà nguồn lực này bao gồm thể lực và trí lực.

* Thể lực chỉ sức khỏe của thân thể, nó phụ thuộc vào sức vóc, tình trạng sức khỏe của từng người, mức sống, thu nhập, chế độ ăn uống, chế độ làm việc và nghỉ ngơi, chế độ y tế. Thể lực của con người còn tùy thuộc vào tuổi tác, thời gian công tác, giới tính…
* Trí lực chỉ sức suy nghĩ, sự hiểu biết, sự tiếp thu kiến thức, tài năng, năng khiếu cũng như quan điểm, lòng tin, nhân cách.. của từng con người.

Có nhiều cách hiểu về quản trị nhân lực (còn gọi là Quản trị nhân sự, quản lý nhân sự, quản lý nguồn nhân lực). Khái niệm Quản trị nhân lực có thể được trình bày ở nhiều góc độ khác nhau:

Với tư cách một trong những chức năng cơ bản của Quản trị tổ chức thì QTNL bao gồm việc hoạch định (kế hoạch hóa), tổ chức, chỉ huy, và kiểm soát các hoạt động nhằm thu hút, sử dụng, và phát triển con người để có thể đạt được các mục tiêu của tổ chức.

Đi sâu vào việc làm của QTNL, người ta còn có thể hiểu QTNL là việc tuyển mộ, tuyển chọn, duy trì, phát triển, sử dụng, động viên và cung cấp tiện nghi cho nhân lực thông qua tổ chức của nó.

***Tóm lại,*** quản trị nguồn nhân lực là hệ thống các triết lý, chính sách và hoạt động chức năng về thu hút, đào tạo - phát triển và duy trì con người của một tổ chức nhằm đạt được kết quả tối ưu cho cả tổ chức lẫn nhân viên.

***Câu 2: Trình bày các hoạt động chủ yếu của QTNL, chức năng của QTNL?***

**- Quản trị nguồn nhân lực được phân thành các hoạt động:**

* **Hoạch định nguồn nhân lực**

Quá trình hoạch định nhằm đáp ứng nhu cầu nguồn nhân lực cho tổ chức trong bối cảnh tác động của các yếu tố môi trường kinh doanh. Quá trình hoạch định bao gồm dự báo nhu cầu nguồn nhân lực và phát triển các chương trình nhằm đảm bảo sự sẵn sàng về số lượng của các loại và với chất lượng mong muốn về nguồn nhân lực cho tổ chức ở đúng nơi và vào đúng lúc. Quản lý một tổ chức phụ thuộc vào các tình huống có thể có trong tương lai về nhu cầu nguồn nhân lực, yếu tố nhân khẩu học, tình hình nền kinh tế, sự thay đổi về công nghệ, mức thành công của tuyển dụng, xác lập lại mục tiêu hay tình huống của chiến lược công ty.

* **Phân tích và thiết kế công việc**

Phân tích công việc là quá trình thu thập, phân tích và sắp xếp một cách hệ thống thông tin về đặc điểm một công việc cụ thể. Phân tích công việc là công cụ cơ sở cho thiết lập hệ thống chọn lựa và chương trình huấn luyện và đảm bảo rằng hệ thống đánh giá và thù lao được xây dựng trên cơ sở nhu cầu công việc.

 Bước tiếp theo của các lĩnh vực quản trị nguồn nhân lực là đảm bảo nguồn nhân lực, đó là các hoạt động tuyển mộ ứng viên, đánh giá và lựa chọn các ứng viên tốt nhất; thiết lập và triển khai các chương trình đào tạo và phát triển thích hợp.

* **Tuyển mộ và lựa chọn**

Nhiệm vụ của tuyển mộ là xúc tiến các hoạt động nhằm thu hút các ứng viên thích hợp cho tổ chức. Các yêu cầu về sự công bằng và dân chủ trong việc lựa chọn các ứng viên ngày càng được chú trọng, làm cho quy trình lựa chọn nhân viên ngày càng trở nên chặt chẽ, hợp lý.

Quá trình lựa chọn gồm một số bước quan trọng. Bước đầu tiên đó là việc xác định nhu cầu các vị trí mới và xác định những kỹ năng nào cần thiết để thực hiện công việc hữu hiệu. Xác định được các năng lực và khả năng cần thiết, các quản trị viên nguồn nhân lực sẽ dễ dàng thiết lập nhiều chiến lược tuyển mộ khác nhau. Quy trình xem xét và đánh giá để lựa chọn ứng viên có thể gồm có việc điền phiếu thông tin ứng viên, phỏng vấn, kiểm tra năng lực.

* **Đánh giá thành tích**

Đánh giá thành tích trở thành yếu tố then chốt trong quá trình quản trị nguồn nhân lực. Đánh giá thành tích là các hoạt động xác định nhân viên làm tốt như thế nào và mức thù lao tương ứng như thế nào là hợp lý. Vai trò của quản trị viên nguồn nhân lực trong đánh giá thành tích là xây dựng một quy trình đánh giá, hệ thống các chỉ tiêu đánh giá, làm cơ sở đánh giá thành tích, phát triển hệ thống lương thích hợp và định hướng cho nỗ lực của nhân viên. Nhiệm vụ quan trọng khác của đánh giá thành tích là kiểm soát quá trình thực hiện công việc và thành quả của nó.

* **Đào tạo và phát triển**

Ngày nay cùng với sự phát triển khoa học và công nghệ, kiến thức của loài người trong các lĩnh vực tích luỹ với tốc độ nhanh. Theo ước tính của các nhà khoa học, ngày nay cứ sau 5 năm, kiến thức loài người được tích luỹ gấp đôi. Và chính do môi trường kinh doanh ngày càng biến đổi, cạnh tranh nên sự cần thiết cho đào tạo và phát triển nguồn nhân lực để thích ứng với môi trường ngày càng trở nên nhiệm vụ quan trọng của các nhà quản trị nguồn nhân lực.

Đào tạo và phát triển có thể được triển khai một cách chính hay không chính thức. Hình thức đào tạo chính thức liên quan đến những hướng dẫn cho việc thực hiện một công việc mới hay là đảm bảo đáp ứng những thay đổi về công nghệ và quy trình. Đào tạo chính thức được triển khai bởi các chuyên gia nguồn nhân lực hay có thể là chuyên gia kỹ thuật hay là tổ chức đưa người lao động đào tạo ở những chương trình đào tạo của các tổ chức nghề nghiệp hay các cơ sở đào tạo.

Đào tạo không chính thức thực hiện trong quá trình làm việc, được đảm trách bởi các quản đốc hay các đồng nghiệp. Bộ phận nguồn nhân lực có thể cung cấp các khoá tự đào tạo và liên kết các cơ hội đào tạo tại nơi làm việc với các kế hoạch thăng tiến nghề nghiệp cho nhân viên và với các dự báo về nhu cầu nguồn nhân lực.

* **Thù lao**

Đánh giá thành tích là cơ sở quan trọng cho việc phát triển hệ thống thù lao thích hợp. Có hai loại là thù lao trực tiếp, tức tiền lương và thù lao gián tiếp, tức là các dạng lợi ích khác nhau cho người lao động. Ý nghĩa của thù lao không đơn giản còn là yếu tố đảm bảo cho nhân viên thực hiện các nhiệm vụ của mình mà thông qua đó, làm động lực cho sự nỗ lực của nhân viên, sự vươn lên khẳng định vai trò của họ vì mục tiêu chung.

**- Các chức năng cơ bản của QTNL:**

*1. Nhóm chức năng thu hút nguồn nhân lực:*

Nhóm chức năng này chú trọng vấn đề đảm bảo có đủ số lượng nhân viên với các phẩm chất phù hợp cho công việc của doanh nghiệp. Để có thể tuyển được đúng người cho đúng việc, trước hết doanh nghiệp phải căn cứ vào kế hoạch sản xuất, kinh doanh và thực trạng sử dụng nhân viên trong doanh nghiệp nhằm xác định được những công việc nào cần tuyển thêm người. Nhóm chức năng tuyển dụng thường có các hoạt động: Hoạch định nguồn nhân lực, phân tích công việc, phỏng vấn, trắc nghiệm, thu thập, lưu giữ và xử lý các thông tin về nguồn nhân lực của doanh nghiệp.

*2. Nhóm chức năng đào tạo & phát triển:*

Nhóm chức năng này chú trọng việc nâng cao năng lực của nhân viên, đảm bảo cho nhân viên trong doanh nghiệp có các kỹ năng, trình độ lành nghề cần thiết để hoàn thành tốt công việc được giao và tạo điều kiện cho nhân viên được phát triển tối đa các năng lực cá nhân. Nhóm chức năng đào tạo, phát triển thường thực hiện các hoạt động như: hướng nghiệp, huấn luyện, đào tạo kỹ năng thực hành cho công nhân; bồi dưỡng nâng cao trình độ lành nghề và cập nhật kiến thức quản lý, kỹ thuật công nghệ cho cán bộ quản lý và cán bộ chuyên môn nghiệp vụ.

 *3. Nhóm chức năng duy trì nguồn nhân lực:*

Nhóm chức năng này chú trọng đến việc duy trì và sử dụng có hiệu quả nguồn nhân lực trong doanh nghiệp. Nhóm chức năng này gồm hai chức năng nhỏ hơn là kích thích, động viên nhân viên và duy trì, phát triển các mối quan hệ lao động tốt đẹp trong doanh nghiệp.

***Câu 3: Phân biệt trách nhiệm của phòng nguồn nhân lực và các nhà quản lý chức năng trong công tác tuyển dụng?***

Có ý kiến cho rằng công tác tuyển dụng lao động là trách nhiệm của Phòng nhân sự. Thực tế tuyển dụng là trách nhiệm chính của tất cả các cấp quản lý chức năng trong doanh nghiệp bởi vì họ là người sử dụng và quản lý nhân lực sau khi tuyển dụng.

Chúng ta cần phân biệt trách nhiệm của các cấp quản lý trong tuyển dụng như sau:

|  |  |
| --- | --- |
| **TRÁCH NHIỆM CỦA** **PHÒNG NGUỒN NHÂN LỰC** | **TRÁCH NHIỆM CỦA CẤP****QUẢN LÝ CHỨC NĂNG** |
| * Thiết kế chính sách và quy trình tuyển dụng.
* Chuẩn bị các phương tiện và công cụ tuyển dụng (các biểu mẫu, thủ tục, bài kiểm tra…)
* Thực hiện các hoạt động hỗ trợ (tìm kiếm ứng viên, thông báo tuyển dụng, tiếp nhận hồ sơ ứng viên, sắp xếp các cuộc phòng vấn, kiểm tra trắc nghiệm ứng viên…)
* Tham gia đánh giá ứng viên thông qua hồ sơ, phòng vấn.
* Tư vấn cho các quản lý về Luật lao động, chính sách và quy trình tuyển, kỹ thuật phòng vấn,…
* Chuẩn bị thủ tục hành chính cho nhân viên mới.
 | * Xác định nhu cầu tuyển dụng
* Xác định yêu cầu đối với ứng viên
* Xây dựng các bài kiểm tra đánh giá kiến thức chuyên môn của ứng viên
* Đánh giá ứng viên thông qua sàng lọc hồ sơ, phỏng vấn và kiểm tra trắc nghiệm
* Lựa chọn ứng viên phù hợp
* Hướng dẫn nhân viên mới hội nhập
 |

**Câu 4: Quy trình hoạch định nguồn nhân lực?**



* 1. **Phân tích môi trường, xác định mục tiêu, lựa chọn chiến lược**

Môi trường kinh doanh của doanh nghiệp được chia làm 3 nhóm: Môi trường vĩ mô, môi trường vi mô và các yếu tố nội bộ.

* ***Môi trường vĩ mô*** là các yếu tố bên ngoài doanh nghiệp tác động một cách gián tiếp đến hoạt động, kết quả hoạt động của doanh nghiệp mà nhà quản trị khó kiểm soát được. Môi trường vĩ mô bao gồm các yếu tố: chính sách của chính phủ, các yếu tố chính trị-pháp luật các yếu tố văn hóa xã hội, trình độ phát triển kỹ thuật, công nghệ,…..
* ***Môi trường vi mô*** là các yếu tố bên ngoài doanh nghiệp tác động một cách trực tiếp tới hoạt động, kết quả kinh doanh của doanh nghiệp. Môi trường vi mô ảnh hưởng tới sự phát triên cũng như định hướng cạnh tranh trong ngành. Các yếu tố đó là: đối thủ cạnh tranh, khách hàng, nhà cung ứng, các đối thủ tiềm ẩn, tinh chất thay thế của sản phẩm.
* ***Các yếu tố nội bộ*** là các yếu tố thuộc về các nguồn lực bên trong doanh nghiệp như: nguồn nhân lực, tài chính, trình độ trang thiết bị công nghệ, kỹ thuật, văn hóa doanh nghiệp, quy chế, chính sách của doanh nghiệp,…
* ***Xác định mục tiêu*** là việc xác định các tiêu chí mà doanh nghiệp muốn đạt được, nó được sử dụng như là định hướng. Việc phân tích và lựa chọn chiến lược dựa trên phân tích môi trường. Các mục tiêu mục tiêu và chiến lược sẽ chú trọng đến toàn bộ quá trình thu hút- đào tạo- phát triển và duy trì nguồn lực của doanh nghiệp. Các mục tiêu ngắn hạn được xây dựng dựa trên các mục tiêu dài hạn
	1. **Phân tích thực trạng quản trị nguồn nhân lực**

*Gồm các yếu tố:*

* Nguồn nhân lực: số lượng, cơ cấu, trình độ, kĩ năng ghề nghiệp, khả năng hoàn thành nhiệm vụ,kinh nghiệm, các phẩm chất cá nhân khác.
* Cơ cấu tổ chức: loại hình tổ chức, phân công chức năng, quyền hạn giữa các bộ phận trong doanh nghiệp,…
* Các chính sách: hệ thống các chính sách tuyển dụng, đào tạo, đãi ngộ, khen thưởng, kỷ luật,…

Quá trính phân tích này có thể thực hiện thông qua đặt câu hỏi, thu thập thông tin, đánh giá của nhân viên về: mức độ động viên, khích lệ nhân viên…

* 1. **Dự báo khối lượng công việc**

Dự báo khối lượng công việc đối với các mục tiêu, kế hoạch nhân lực dài hạn và trung hạn hoặc khối lượng công việc và tiến trình phân tích công việc đối với các mục tiêu, kế hoặc nhân lực ngắn hạn.

* 1. **Dự báo nhu cầu nguồn nhân lực**

Dự báo nguồn nhân lực được thực hiến trên cơ sở:

* Khối lượng công việc cầ thực hiện
* Trình độ, trang thiết bị kỹ thuật và khả năng thay đổi công nghệ kỹ thuật.
* Sự thay đổi về tổ chức tài chính.
* Cơ cấu ngành nghề theo yêu cầu công việc
* Khả năng nâng cao chất lượng của nhân viên.
* Tỷ lệ nghỉ việc của nhân viên.
* Yêu cầu nâng cao chất lượng sản phẩm, dịch vụ…
* Khả năng tài chính của doanh nghiệp
	1. **Phân tích quan hệ cung cầu và khả năng điều chỉnh hệ thống**

Phân tích khả năng cung cầu cho các kế hoạch ngắn hạn sẽ giúp cho doanh nghiệp đề ra các chính sách, kế hoạch và chương trình cụ thể về nhân lực.

Các doanh nghiệp cần xem xét kỹ tỷ lệ thuyên chuyển, nghỉ việc khi xác định nhu cầu tuyển dụng theo công thức:

**Nhu cầu tuyển dụng = Số lao động cần có – Số lao động hiện có +**

**(% nghỉ việc\*Số lao động hiên có).**

* 1. **Thực hiện các chính sách, kế hoạch, chương trình quản trị nguồn nhân lực**
* Cung vượt quá cầu: Giải pháp là tinh giảm biên chế: giảm giờ làm, vận động nghỉ phép, gửi lao động qua doanh nghiệp bạn, nghỉ chờ việc,... là giải pháp tạm thời; vận động nghỉ hưu sớm hay cho nghỉ việc mới là giải pháp mang tính lâu dài.
* Cầu vượt quá cung: doanh nghiệp sử dụng giải pháp tạm thời: vận động không nghỉ phép, vận động kéo dài hợp đồng, tăng thời gian làm việc, ký kết hợp đồng với các công ty vệ tinh, thuê lao động tạm thời. Về lâu dài phải tuyển dụng lao động để bổ sug.
* Tình trạng vừa thừa vừa thiếu: hiện nay Việt nam và một số nước phát triển, tình trạng này là phổ biến vì khả năng quản lí yếu kém.
	1. **Kiểm tra, đánh giá**

Mục tiêu của việc kiểm tra là xác định sai lệch giữa hoạch định và thực tế để có biên pháp điều chỉnh. Đánh giá định lượng thường có tính khách quan hơn và giúp cho daonh nghiệp thấy được cái sai lệch trong các lĩnh vực sau: số lượng và chất lượng nhân viên, năng suất lao động, tỷ lệ thuyên chuyển nhân viên, …

**Câu 5: Các nguồn tuyển ứng viên. Ưu, nhược điểm của các nguồn tuyển dụng đó:**

1. **Nguồn ứng viên từ 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 thực hiện công việc, nhất là trong thời gian đầu ở cương vị mới.
* Tạo ra sự thi đua rộng rãi giữa các nhân viên, kích thích họ làm việc tích cực, sang tạo.
* Tiết kiệm chi phí.

**Nhược điểm:**

* Có thể gây hiện tượng chai lý, xơ cứng.
* Dễ dáng hình thành các nhóm “ứng viên không thành công”
* Họ không tạo được những sang kiếm, thành tích mới…
1. **Nguồn ứng viên bên ngoài doanh nghiệp**

**Ưu điểm**

* Phương pháp này mang lại cho công ty nhiều tài năng cũng như ý tưởng mới.
* Nếu gặp được ứng viên đã có nhiều kinh nghiệm làm việc, thì chi phí đào tạo cũng đỡ tốn kém hơn.
* Phương pháp này cũng tạo ra sự phát triển nghề nghiệp hợp lí và công bằng cho mọi người trong công ty.

**Nhược điểm**

* Tuy nhiên, chi phí tuyển dụng cũng khá cao, đặc biệt là qua trung tâm môi giới việc làm.
* Công ty phải trả cho họ một khoản tiền cho dịch vụ tuyển dụng.
* Ngoài ra, việc này cũng có thể gây khó khăn không nhỏ đối với việc quản trị nguồn nhân lực sẵn có trong công ty, bởi rắc rối nảy sinh với những nhân viên nội bộ, những người mong muốn được thăng chức hay trọng dụng. Vì do có người mới vào, công ty cũng cần một thời gian nhất định để chấn chỉnh lại sơ đồ tổ chức.

**Câu 6 Quy trình tuyển dụng, tuyển chọn:**

**Bước 1: Chuẩn bị tuyển dụng**

* Nghiên cứu kỹ các loại văn bản, quy định của nhà nước và tổ chức như Bộ luật lao động, các văn bản quy phạm pháp luật hiện hành,….
* Xác định tiêu chuẩn lựa chọn.

**Bước 2: Thông báo tuyển dụng**

* Quảng cáo ( trên báo, đài phát thanh, truyền hình…)
* Thông qua các trung tâm dịch vụ việclàm, công ty săn đầu người.
* Niêm yết trước cổng cơ quan doanh nghiệp.

**Thông báo ngắn gọn nhưng rõ rang, chi tiết và đầy đủ những thông tin cơ bản cho ứng viên.**

**Bước 3: Thu nhận và chọn lọc hồ sơ**

**Nghiên cứu hồ sơ nhằm nhằm ghi lại những thông tin chủ yếu về ứng viên, bao gồm:**

* **Học vấn, kinh nghiệm, các quá trình công tác.**
* **Khả năng tri thức.**
* **Sức khỏe.**
* **Mức độ lành nghề.**
* **Tình tình, đạo đức, tình cảm, nguyện vọng.**

**Bước 4: Phỏng vấn sơ bộ**

**Thường chỉ kéo dài 5-10p nhằm loại bỏ những ứng viên không đạt tiêu chuẩn hoặc yếu kém rõ rệt mà khi nghiên cứu hồ sơ chưa phát hiện ra.**

**Bước 5: Kiểm tra, trắc nghiệm**

**Nhằm phát hiện những ứng viên xuất sắc nhất. Đánh giá khả năng đặc biệt như trí nhớ, mức độ khéo léo,…**

**Bước 6: Phỏng vấn lần 2**

**Tìm hiểu, đánh giá ứng viên về nhiều phương diện như: kinh nghiệm, trình độ, các dặc điểm cá nhân như tính cách, khí chất, khả năng hòa đồng và những phẩm chất cá nhân thích hợp cho tổ chức, doanh nghiệp…**

**Bước 7: Xác minh, điều tra**

**Là quá trình làm rõ them6 những điều chưa rõ đối với ứng viên có triển vọng tốt.**

**Bước 8: Khám sức khỏe**

**Bước 9: Quyết định tuyển dụng**

Sau thời gian thử việc, nhà tuyển dụng ra đưa ra quyết định cuối cùng để chọn những ứng viên phù hợp nhất với công việc, và loại bỏ những ứng viên không đáp ứng được yêu cầu trong công việc. Sau khi quyết định tuyển dụng, công việc cuối cùng trong quy trình tuyển dụng đó là ký kết hợp đồng, giải thích và trả lời các câu hỏi của ứng viên về các chế độ của công ty để ứng viên hiểu rõ.

**Câu 7: Các phương pháp đào tạo trong và ngoài công ty:**

* Các phương pháp đào tạo trong công ty:
* Đào tạo theo kiểu chỉ dẫn công việc:

Quá trình đào tạo bắt đầu bằng sự giới thiệu và giải thích của người dạy về mục tiêu của công việc và chỉ dẫn tỉ mỉ, theo từng bước về cách quan sát , trao đổi, học hỏi và làm thử cho tới khi thành thạo dưới sự hướng dẫn và chỉ dẫn chặt chẽ của người dạy.

* Đào tạo theo kiểu học nghề

Trong phương pháp này, chương trình đào tạo bắt đầu bằng việc học lý thuyết ở trên lớp, sau đó các học viên được đưa đến làm việc dưới sự hướng dẫn của công nhân lành nghề trong một vài năm; được thực hiện các công việc thuộc nghề cần học cho tới khi thành thạo tất cả các kỹ năng của nghề. Phương pháp này thực chất là sự kèm cặp của công nhân lành nghề đối với người học và là phương pháp thông dụng ở Việt Nam.

* Huấn luyện:

Phương pháp này dùng để giúp cho các cán bộ quản lý và các nhân viên giám sát có thể học được các kiến thức, kỹ năng cần thiết cho công việc trước mắt và công việc trong tương lai thông qua sự kèm cặp, chỉ bảo của người quản lý giỏi hơn. Có 3 cách để kèm cặp là:

+ Kèm cặp bởi người lãnh đạo trực tiếp

+ Kèm cặp bởi một cố vấn

+ Kèm cặp bởi người quản lý có kinh nghiệm hơn

* Thực tập:

Đây là cách rất tốt để sinh viên tốt nghiệp đến thực tập tại công ty, có thể gắn lý thuyết với thực hành và giúp các sinh viên tiềm năng trở thành nhân viên chính thức của công ty.

* Luân phiên thay đổi công việc.

Là phương pháp mà người học viên được luân chuyển một cách có tổ chức 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. Luân phiên thay đổi công việc có thể thực hiện theo 3 cách:

+ Luân chuyển đối tượng đào tạo đến một bộ phận khác với một cương vị không thay đổi.

+ Người quản lý được cử đến nhận cương vị công tác mới ngoài lĩnh vực chuyên môn của họ.

+ Luân chuyển người học viên trong nội bộ một lĩnh vực chuyên môn.

* Các phương pháp đào tạo ngoài công ty:
* Tổ chức các lớp cạnh công ty:

Trong phương pháp này, chương trình đào tạo bao gồm hai phần: Lý thuyết và thực hành. Phần lý thuyết được giảng dạy tập trung do các kỹ sư, cán bộ kỹ thuật phụ trách. Còn phần thực hành thì được tiến hành ở các phân xưởng thực tập do các kỹ sư hoặc công nhân lành nghề hướng dẫn. Phương pháp này giúp cho học viên học tập có hệ thống hơn.

* Cử đi học ở các trường chính quy:

Các công ty cũng có thể cử người lao động đến học tập ở các trường dạy nghề hoặc quản lý do các Bộ, ngành hoặc do Trung ương tổ chức.

Trong phương pháp này, người học sẽ được trang bị tương đối đầy đủ cả kiến thức lý thuyết lẫn kỹ năng thực hành. Tuy nhiên phương pháp này tốn nhiều thời gian và kinh phí đào tạo.

* Các bài giảng, các hội nghị hoặc các hội thảo:

Phương pháp này dùng chủ yếu để đào tạo kỹ năng, cung cấp kiến thức cần thiết chủ yếu cho cán bộ quản lý, lãnh đạo trong công ty.

Các buổi giảng bài hay hội nghị có thể được tổ chức tại doanh nghiệp hoặc ở một hội nghị bên ngoài, có thể được tổ chức riêng hoặc kết hợp với các chương trình đào tạo khác. Trong các buổi thảo luận, học viên sẽ thảo luận theo từng chủ đề dưới sự hướng dẫn của người lãnh đạo nhóm và qua đó học được các kiến thức, kinh nghiệm cần thiết.

* Đào tạo theo kiểu chương trình hoá, với sự trợ giúp của máy tính:

Đây là phương pháp đào tạo kỹ năng hiện đại mà ngày nay nhiều công ty ở nhiều nước 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.

Có 3 cách để có chương trình dạy qua máy tính:

+ Thiết kế chương trình.

+ Mua chương trình.

+Đặt hàng chương trình.

* Đào tạo theo phương thức từ xa:

Là phương pháp đào tạo mà giữa người dạy và người học không trực tiếp gặp nhau tại một dịa điểm và cùng thời gian mà thông qua phương tiện nghe nhìn trung gian. Phương tiện trung gian này có thể là sách, tài liệu học tập, băng hình, băng tiếng, đĩa CD và VCD, Internet. Cùng với sự phát triển của khoa học công nghệ thông tin các phương tiện trung gian ngày càng đa dạng.

* Đào tạo theo kiểu phòng thí nghiệm:

Phương pháp này bao gồm các cuộc hội thảo học tập trong đó sử dụng các kỹ thuật như: bài tập tình huống, diễn kịch, mô phỏng trên máy tính, trò chơi quản lý hoặc là các bài tập giải quyết vấn đề. Đây là cách đào tạo hiện đại ngày nay nhằm giúp cho người học thực tập giải quyết các tình huống giống như trên thực tế.

* Đào tạo kỹ năng xử lý công văn, giấy tờ:

Đây là một kiểu bài tập, trong đó người quản lý nhận được một loạt các tài liệu, các bản ghi nhớ, các tường trình, báo cáo, lời dặn dò của cấp trên và các thông tin khác mà một người quản lý có thể nhận được khi vừa tới nơi làm việc và họ có trách nhiệm xử lý nhanh chóng và đúng đắn. Phương pháp này giúp cho người quản lý học tập cách ra quyết định nhanh chóng trong công việc hàng ngày.

* Mô hình hóa hành vi

Đây cũng là phương pháp diễn kịch nhưng các vở kịch được thiết kế sẵn để mô hình hóa các hành vi hợp lý trong các tình huống đặc biệt.

**Câu 8: Đào tạo là đầu tư hay chi phí? Phân tích.**

Trong thời buổi kinh tế khó khăn như hiện này thì các doanh nghiệp đang rất cần đến “nhân tài” – những người có đủ tài và đủ tâm huyết để sát cánh cùng doanh nghiệp, chèo lái con thuyền doanh nghiệp về đến đích. Do đó vấn đề đào tạo – nâng cao năng lực cá nhân, bồi dưỡng thêm các phẩm chất năng lực để trở thành “nhân tài” thực sự thì đang được các chủ doanh nghiệp rất quan tâm. Vì vậy, đào tạo nhân lực là một khoản đầu tư chứ không phải là chi phí bởi “con người là nhân tố quan trọng và then chốt nhất”.

Đặt trong mối quan hệ với chính sách nhân sự, rộng hơn nữa là chiến lược kinh doanh và phát triển của doanh nghiệp, đào tạo là một thành tố thiết yếu, một mắt xích quan trọng trong quá trình phát triển nguồn nhân lực cho tổ chức . Đào tạo được nhìn nhận như là một việc phải làm chứ không phải việc làm thêm vào hay làm cho vui.Quá trình đào tạo cán bộ của doanh nghiệp quyết định rất nhiều tới năng suất làm việc cũng như sự trung thành của họ với tổ chức. Song song với việc đầu tư mở rộng sản xuất, vấn đề đào tạo nguồn nhân lực là điều mà bất kỳ người làm công tác quản lý có tầm nhìn nào cũng luôn quan tâm. Cán bộ không chỉ được đào tạo về kỹ năng chuyên môn mà cả những kỹ năng con người cho công việc (Diện mạo, Thái độ, Giao tiếp ứng xử, Giải quyết vấn đề, Xử lý khủng hoảng, Cầm tay chỉ việc, Quản lý Lãnh đạo, Quản lý Thay đổi, Kỹ năng chăm sóc dịch vụ…) đồng thời được trang bị những kiến thức công việc ở các phòng ban khác nhau để họ thấy được bản thân cũng liên quan đến việc phát triển chung của cả tổ chức.

Khi các doanh nghiệp đang hướng tới xây dựng những giá trị mang lại cho sự phát triển lâu bền hơn là hiệu quả tức thời thì đào tạo được coi là 1 sự đầu tư dài hạn bởi:

* Đào tạo giúp thu hút nguồn nhân lực tiềm năng:

Doanh nghiệp biết cách tạo cơ hội học tập và phát triển cho nhân viên sẽ thu hút được những người trẻ đầu quân cho họ. Cơ hội được học hỏi và phát triển bản thân cũng như sự nghiệp là mong muốn đặc biệt cháy bỏng của những sinh viên mới ra trường.

Ước mơ, khát vọng, nhu cầu được khám phá, trải nghiệm và thách thức, đó là những điểm khác biệt của 1 nhân viên mới rời ghế nhà trường so với 1 nhân viên đã trưởng thành và có kinh nghiệm lao động. điều đó chi phối cách lựa chọn công việc tương lai của họ.

* Đào tạo giúp bù đắp sự thiếu hụt về nhân lực:

Chuẩn bị 1 lực lượng lao động có đủ trình độ sẵn sàng đáp ứng các yêu cầu trong công việc là chìa khóa để rút ngắn khoảng cách giữa cung – cầu nhân lực và chuẩn bị cho những đòi hỏi của thị trường nhân lực trong tương lai. Nếu chúng ta đi đúng quy trình, tình hình mất cân đối cung cầu sẽ bớt căng thẳng sau 3-5 năm nữa. nếu lãnh đạo doanh nghiệp không bắt tay vào việc phát triển nhân tài cho chính doanh nghiệp của mình thì anh ta sẽ phải trông chờ vào nơi khác, hoặc phải dùng lương cao và phúc lợi hấp dẫn hơn để thu hút những người mà chưa chắc kiến thức và kĩ năng của họ khiến bạn hài long, mặt khác 1 doanh nghiệp dùng lương bổng để lôi kéo nhân viên thì sớm hay muộn, họ cũng không thể giữ chân anh ta lại.

* Đào tạo giúp nâng cấp nguồn nhân lực hiện có:

Đầu tư vào công tác đào tạo nguồn nhân lực hiện có sẽ đem lại hiệu quả trong việc nâng cấp nhân viên dưới quyền, khẳng định vai trò và năng lực của nhà quản lý, thiết lập mối quan hệ tốt đẹp trong nội bộ và phát triển hình ảnh công ty trong mắt khách hàng và đối tác.

Việc trao cho nhân viên những kĩ năng hoặc kiến thức mới không chỉ giúp họ hoàn thành công việc nhanh chóng và hiệu quả mà còn nâng cao mức độ thỏa mãn của họ trong công việc và có động lực để tự gia tăng hiệu suất làm việc. nhân viên được chỉ bảo để làm tốt công việc, họ sẽ có thái độ tự tin, làm việc độc lập và chủ động hơn, ngược lại, họ trở nên chán mà rời bỏ công ty.

**Câu 9: Bảng mô tả và bảng phân công công việc**

***Bảng mô tả công việc thường có các nội dung sau:***

* Nhận diện công việc gồm có: tên công việc, mã số công việc, cấp bậc công việc, nhân viên thực hiện công việc, cán bộ lãnh đạo giám sát tình hình công việc, người thực hiện và người phe duyệt bảng mô tả công việc.
* Tóm tắt công việc: mô tả tóm tắt vì sau lại cần có chức danh công việc đó trong công ty. Người thực hiện công việc đó cần đảm bảo cho tổ chức đạt được mục tiêu gì. Vd:GDDKD tìm ra cách thức tổ chức, điều hành công việc để đạt được 2 mục tiêu: tham mưu cho tổng GĐ và chịu trách nhiệm trước tổng GĐ về toàn bộ chính sách, chương trình hoạt động của cty; điều hành hoạt động của bộ phận kinh doanh hiệu quả
* Các mối quan hệ trong thực hiện công việc: nên ghi rõ mối quan hệ của người thực hiện công việc với những người liên quan bên trong hoặc ngoài doanh nghiệp. luu ý sản phẩm/ kết quả cần đạt được trong các mối quan hệ này là gì. Vd: GĐ nhân lực có quan hệ với Sở lao động nhằm luôn cập nhật và thực thi các chủ trương chính sách mới của nhà nước.
* Chức năng trách nhiệm trong công việc: nên liệt kê từng chức năng chính, sau đó nên giải thích các công việc cụ thể cần thực hiện trong chức năng chính đó. Vd: những chức năng chủ yếu của GĐ nhân lực là:
* Thu hút nguồn nhân lực, đảm bảo tổ chức có đủ nguồn nhân lực cần thiết theo mục tiêu và chiến lược kinh doanh.
* Đào tạo, phát triển nguồn nhân lực, đảm bảo tổ chức có chất lượng nguồn nhân lực cần thiết theo mục tiêu và chiến lược kinh doanh
* Đánh giá kết quả làm việc của nhân viên, đảm bảo tổ chức có quy trình, tiêu chuẩn đánh giá khoa học, công bằng, có tác dụng kích thích nhân viên.
* Điều hành, quản lí hệ thống lương thưởng đảm bảo tổ chức có quy chế trả công lao động và hệ thống thang bảng lương khoa học, công bằng có tác dụng kích thích nhân viên.
* Phát triển quan hệ lao động, đảm bảo thông tin thông suốt và thực thi các quyền lợi, nghĩa vụ, chính sách đối với người lao động, tạo môi trường làm việc chuyên nghiệp và quan hệ đoàn kết trong tổ chức.
* Thẩm quyền của người thực hiện công việc: nên xác định rõ giới hạn hay phạm vi quyền hạn trong các quyết định về mặt tài chính , nhân sự, thông tin để người thực hiện công việc có thể hoàn thành nhiệm vụ .
* Tiêu chuẩn mẫu trong đánh giá nhân viên thực hiện công việc nên chỉ rõ người thực hiện công việc cần đạt được những tiêu chuẩn gì về số lượng sản phẩm hay khối lượng công việc cần thực hiện trong ngày, doanh số bán hàng, mức tiêu hao nguyên vậy liệu, chất lượng sản phẩm…
* Điều kiện làm việc: liệt kê những điều kiện làm việc đặc biệt như làm ca ba, làm thêm giờ, mưc độ ô nhiễm, tiếng ồn,…

***Bảng tiểu chuẩn công việc***

* Là văn bản liệt kê tất cả các yêu cầu chủ yếu đối với nhân viên thực hiện công việc. do các công việc rất đa dạng nên các yêu cầu chủ yếu đối với nhân viên thực hiện công việc cũng rất đa dạng. những yếu tố chính thường đề cập đến trong bảng tiêu chuẩn công việc là:
* Trình độ văn hóa chuyên môn, trình độ ngoại ngữ có liên quan đến công việc,…
* Kinh nghiệm công tác
* Các kĩ năng làm việc với người khác, với máy móc thiết bị, thông tin, dữ liệu,…
* Các phẩm chất cá nhân cần thiết để bảo đảm thực hiện công việc thành công như tính trung thực, khả năng hòa đồng với mọi người, tham vọng, sở thích,..
* Các đặc điểm cá nhân
* Khi tuyển chọn các nhân viên đã được đào tạo, những tiêu chuẩn trên có thể xác định thông qua nghiên cứu hồ sơ nhân viên, thông qua các cuộc trắc nghiệm, phỏng vấn. tuy nhiên vấn đề sẽ khó khăn hơn khi cần tuyển chọn nhân viên để đào tạo trước khi tuyển họ thành nhân viên chính thức. trong trường hợp này việc tuyển chọn nhân viên thực hiện theo trình tự sao:
* Dự đoán những đặc điểm cá nhân cần thiết để thực hiện công việc tốt như sự khéo léo, trí thông mính, mức độ nhạy cảm về tâm lý,…
* Tuyển các ứng viên có các tiêu chuẩn tương ứng
* Thực hiện chương trình đào tạo
* Đánh giá năng lực thực hiện công việc của nhan viên sau đào tạo và tuyển chọn những học viên tốt nhất trong đào tạo.
* Phân tích mối quan hệ giữa những đặc điểm yêu cầu đề ra ban đầu với thực tế thực hiện công việc của nhân viên. Từ đó rút ra kết luận cần thiết về những yêu cầu, tiêu chuẩn đối với học viên cho các khóa đào tạo sau.

**Câu *10: Các biện pháp giải quyết tình huống thừa, thiếu lao động***

*Vấn đề thừa lao động*

 Lao động có khả năng đáp ứng công việc nhưng lại trong tình trạng tạo
nhiều thời gian chết trong quá trình sản xuất. Nguyên nhân của vấn đề này là do
sự cân đối giữa nguồn lao động và công việc làm không hợp lý, tuyển quá nhiều
lao động tập trung trong một công việc. Do cơ chế hoạt động, quản lý không
khép chặt gây tình trạng thờ ơ trong công việc, có việc nhưng không làm. Tình
trạng này thờng diễn ra nhiều trong thời kỳ bao cấp của các doanh nghiệp nhà
nước. Lao động dư thừa không thể xắp sếp vào một vị trí nào trong doanh
nghiệp, khi doanh nghiệp có sự thay đổi cơ cấu, đổi mới công nghệ sản xuất.

*Vấn đề thiếu lao động*

Trong quá trình phát triển, khi doanh nghiệp tiến hành sự thay đổi như: đổi
mới công nghệ, thay đổi cơ cấu, mở rộng quy mô sản xuất, theo bảng mô tả
công việc nhiều vị trí công việc mới chưa đủ lao động hoặc lực lượng lao động cũ
không đáp ứng được yêu cầu của công việc đó, đưa doanh nghiệp vào tình trạng
thiếu lao động, để đảm bảo hiệu quả kinh doanh buộc doanh nghiệp phải có
biện pháp để giải quyết.

Vấn đề thừa thiếu lao động là vấn đề rất quan trọng cần có giải pháp giải
quyết một cách khoa học thì mới nâng cao hiệu quả kinh doanh của doanh
nghiệp. Để thực hiện đợc điều đó, doanh nghiệp cần có kiến thức khoa học thực
sự đi từ nghiên cứu, phân tích và giải quyết.

Phương pháp tiến hành phân tích công việc.

Phân tích công việc: có vị trí rất quan trọng trong tuyển chọn lao động
và xắp xếp lao động. Sử dụng bảng phân tích công việc giúp rất nhiều cho việc
quản trị lao động.

* Phân tích công việc đóng vai trò quan trọng:

Thứ nhất, trên cơ sở mô tả công việc có thể chỉ ra đặc điểm kỹ thuật của
công việc. Đây là cơ sở để xác định loại lao động cần thiết để thực hiện công
việc. Như thế, chỉ có thể hoạch định được kế hoạch nguồn nhân lực của doanh
nghiệp thông qua phân tích công việc.

. Thứ hai, từ phân tích công việc cho phép xác định nội dung, chương trình
đào tạo, bồi dưỡng và phát triển đội ngũ những lao động nhằm giúp cho họ có đủ
khả năng đáp ứng yêu cầu nhiệm vụ

Thứ ba, phân tích công việc cho phép đánh giá những yếu tố có hại cho
sức khoẻ, tạo cơ sở để xác định các điều kiện cần thiết, để khắc phục, loại trừ
những ảnh hưởng có hại, trang thiết bị bảo hộ lao động cần thiết cho người lao
động.

Thứ tư, phân tích công việc tạo ra thông tin cơ sở không thể thiếu để tính
toán thù lao lao động.

* Thiết kế công việc.

Thiết kế công việc là tổng hợp các hoạt động xác định nội dung cách
thức thực hiện công việc, các tiêu chuẩn về về hiểu biết, kỹ năng, năng lực cũng
như các yếu tố cần thiết khác để thực hiện công việc một cách có hiệu quả tại
một nơi làm việc nhất định.

Khi tiến hành đánh giá lao động cần phải sử dụng kết hợp giữa phân tích
công việc và thiết kế công việc, từ đó, mới có cơ sở để phân tích chính xác nhất
tình hình của lao động.

* Định mức lao động:

Là lượng lao động hao phí lớn nhất được quy định để chế tạo một sản phẩm
hay hoàn thành một công việc nào đó đúng tiêu chuẩn chất lượng trong các điều
kiện tổ chức, kỹ thuật, tâm sinh lý, kinh tế và xã hội nhất định.
Định mức lao động khoa học là định mức được nghiên cứu và được xây
dựng để doanh nghiệp áp dụng để đánh giá và sử dụng lao động một cách hợp
lý nhất. Nó thoả mãn các điều kiện sau:

+ Thứ nhất, Về mặt kỹ thuật-công nghệ. Định mức lao động khoa học phải
đảm bảo sử dụng có hiệu quả máy móc thiết bị sản xuất trên cơ sở trình độ tổ chức sản xuất và tổ chức lao động tiên tiến, khai thác được tiềm năng vốn có của  người lao động.

+ Thứ hai, về mặt kinh tế. Định mức lao động khoa học phải đảm bảo sử
dụng hợp lý lực lượng lao động cũng như các nguồn lực khác với chi phí kinh
doanh và giá thành thấp nhất.

+ Thứ ba, về mặt tâm sinh lý. Định mức lao động khoa học phải đảm bảo
sử dụng hợp lý nhất, phù hợp nhất khả năng tâm sinh lý của người lao động
+ Thứ tư, về mặt xã hội. Định mức lao động khoa học phải bảo đảm tính hấp
dẫn của công việc, góp phần phát triển người lao động một cách toàn diện.

Một số biện pháp giải quyết trực tiếp vấn đề thừa thiếu lao động trong
doanh nghiệp.

* Sa thải lao động.

Sa thải lao động khi ngời lao động phạm lỗi nặng hoặc tái phạm; người
lao động bị kết án tù giam hoặc bản án quyết định của toà án cấm làm công việc
cũ; phẩm chất của người lao động quá xấu hoặc cố tình không tuân thủ những
yêu cầu của công việc, sao nhãng công việc một cách thường xuyên.
Vấn đề sa thải lao động đợc quy định trong bộ luật lao động năm 1994  như sau.

Trong trờng hợp do thay đổi cơ cấu hoặc công nghệ mà người lao động đã
làm việc thường xuyên trong doanh nghiệp từ một năm trở lên bị mất việc làm,
thì người lao động có trách nhiệm đào tạo lại họ, để tiếp tục sử dụng vào những
chỗ làm việc mới, nếu không thể giải quyết được việc làm mới, phải cho ngời lao
động thôi việc thì phải trả trợ cấp mất việc làm, cứ mỗi nam trả một tháng lương,
nhưng thấp nhất cũng bằng hai tháng lương.

Khi cần nhiều người thôi việc người sử dụng lao động phải công bố danh
sách, căn cứ vào nhu cầu doanh nghiệp và thâm niên làm việc tại doanh nghiệp,
tay nghề, hoàn cảnh gia đình và những yếu tố khác của từng người để lần lượt cho
thôi việc, sau khi đã trao đổi, nhất trí với ban chấp hành công đoàn cơ sở trong doanh nghiệp theo thủ tục quy định tại khoản 2 Điều 38 bộ luật này. Việc cho
thôi việc chỉ được tiến hành sau khi đã báo cho cơ quan lao đông địa phương biết.
Các doanh nghiệp phải lập quỹ về trợ cấp mất việc làm theo quy định
của chính phủ để kịp thời trợ cấp cho lao động trong doanh nghiệp.
Đây là những quy định chung mang tính pháp luật, nên khi doanh nghiệp
tiến hành các biện pháp để giải quyết tình hình lao động, cần tiến hành nghiên
cứu để thực hiện kết hợp sao cho hiệu quả và đúng pháp luật.

* Tuyển chọn nhân lực.

Là một quá trình bao gồm, các công việc phân tích và thiết kế công
việc; xác định nguồn nhân lực; tổ chức kiểm tra và tuyển chọn lao động theo
đúng yêu cầu công việc đã thiết kế; bồi dưỡng hoặc bổ túc kiến thức tối thiểu cần
thiết cho ngời lao động để họ có đủ khả năng hoàn thành nhiệm vụ ở vị trí được
phân công.

Người sử dụng lao động có quyền trực tiếp hoặc thông qua các tổ chức
dịch vụ việc làm để tuyển chọn lao động, có quyền tăng giảm lao động hợp với
nhu cầu sản xuất, kinh doanh theo quy định của pháp luật.

* Hợp đồng lao động.

Hợp đồng lao động là sự thoả thuận giữa người lao động và người sử dụng
lao động về việc làm có trả công, điều kiện lao động, quyền và nghĩa vụ của
mỗi bên trong quan hệ lao động.