**Câu 1: Khái niệm nguồn quản trị nhân lực?**

Quản trị là một quá trình làm việc với và thông qua người khác để đạt được những mục tiêu của tổ chức thông qua một môi trường luôn biến động.

Quản trị có 4 chức năng: *hoạch định, tổ chức, lãnh đạo và kiểm tra.*

**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: Các hoạt động chủ yếu của quản trị nguồn nhân lực ?**

* **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**

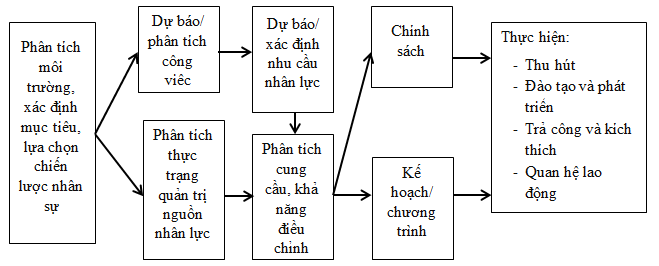
Đánh giá thành tích là cơ sở quan trọng cho việc phát triển hệ thống thù lao thích hợp. Có hai loại là thù lao trực tiếp, tức tiền lương và thù lao gián tiếp, tức là các dạng lợi ích khác nhau cho người lao động. Ý nghĩa của thù lao không đơn giản còn là yếu tố đảm bảo cho nhân viên thực hiện các nhiệm 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.

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

|  |  |
| --- | --- |
| **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: Hoạch định nhân lực. Quy trình hoạch định nhân lực của DN.**

* Khái niệm:
* Hoạch định: Là chức năng đầu tiên và quan trọng nhất trong tiến trình quản trị DN. Phân tích và xác định nhu cầu lao động trong DN để từ đó DN chủ động xây dựng kế hoạch cụ thể về nguồn nhân lực nhằm đáp ứng nhu cầu của DN trong những thời gian nhất định.
* Hoạch định nguồn nhân lực: quá trình dự đoán, xác định nhu cầu về nhân sự, để ra các chính sách và triển khai thực hiện nhằm đảm bào cho DN luôn có đủ số lượng nhân sự cùng các kỹ năng, phẩm chất cần thiết phù hợp với từng giai đoạn hoạt động và đem lại hiệu quả cao cho tổ chức.
* Vai trò:
* DN luôn ở thế chủ động về nhân sự
* Đảm bao đủ số lượng nhân sự với kỹ nằng cần thiết vào đúng thời điểm
* Tránh rủi ra trong sử dụng lao động
* Xác định đúng phương hướng hoạt động của tổ chức.
* Quy trình hoạch định nhân lực của DN:



**Câu 5: Các nguồn ứng viên nào trong tuyển mộ nhân lực. Ưu và Khuyết điểm.**

1. Ứng viên từ trong nội bộ doanh nghiệp
2. Nguồn bên ngoài doanh nghiệp

* Từ các cơ sở đào tạo
* Bạn bè của nhân viên
* Nhân viên cũ
* Ứng viên tự nộp đơn xin việc
* Nhân viên của các cơ quan khác

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Các nguồn | **Ưu điểm** | **Nhược điểm** |
| Ứng viên từ trong nội bộ doanh nghiệp | -Nhân viên có tính trung thành cao, thái độ nghiêm túc, trung thực, tinh thần trách nhiệm và ít bỏ việc.  -NV sẽ thuận lợi trong việc thực hiện công việc vì đã hiểu được mục tiêu của DN, do đó sẽ mau chóng thích nghi điều kiện lám việc mới và tìm ra cách thức đạt được mục tiêu đó.  -tao động lực phấn đấu thi đua làm việc trong DN, kích thích họ làm việc tích cực, sáng tạo và hiệu quả công tăng. | -Xảy ra hiện tượng chai lỳ, xơ cứng do ứng viên đã quen với cách làm việc của cấp trên trước kia. Không tạo được bầu không khí phấn đấu thi đua, mất tính sáng tạo và ù lì trong DN. Điều này rất nguy hiểm nếu DN đang trong tình trạng trì trệ. Hoạt động kém hiệu quả  -Xuất hiện một nhóm tiêu cực gồm “những ứng viên ko thành công” họ sẽ ko phục lạnh đạo, bất hợp tác với lạnh đạo mới gây mất đoàn kết và khó làm việc. |
| Từ các cơ sở đào tạo | -Có thói quen học tập trao đổi kiến thức tốt, tâm hồn còn trong sáng để đào tạo, có sự vươn lên và tạo ra nhiều sáng kiến mới. | -Chưa có kinh nghiệm từng trải trong công việc nên không tránh khỏi nhưng sai xót, cần thời gian đào tạo và hường dẫn. |
| Bạn bè của nhân viên | -Tìm được những người có tính trách nhiệm cao và tin cậy làm đồng nghiệp với nhân viên. | -nếu chọn được nhân viên mới có tính cách ko tốt thì sẽ hình thành những nhóm tiêu cực trong khi làm việc và ngược lại. |
| Nhân viên cũ | -Không cần đào tạo và không cần thời gian để hòa nhập công việc mới vì họ đã quen với cường độ công việc trước kia | -tính trung thành với doanh nghiệp không cao |
| Ứng viên tự nộp đơn xin việc | -tiết kiệm được thời gian tuyển dụng và chi phí | chất lượng ứng viên không đảm bảo và có thể cũng không đúng vị trí mà tổ chức đang tuyển. |
| Nhân viên của các cơ quan khác | -không tốn chi phí đào tạo và thời gian tập sự | -thiếu lịch sự văn mình giữa các doanh nghiệp với nhau. |

**Câu 6: Quy trình tuyển dụng:**

**B1: Chuẩn bị tuyển dụng**

Thành lập Hội đồng tuyển dụng, quy định rõ ràng về số lượng, thành phần và quyền hạn của hội đồng tuyển dụng.

* Nghiên cứu các văn bản, quy định của nhà nước và tổ chức, doanh nghiệp liên quan đến tuyển dụng (Bộ luật lao động, các văn bản hiện hành về tuyển dụng lao động, tiêu chuẩn nghiệp vụ đối với công nhân viên chức nhà nước)
* Tiêu chuẩn chọn lựa ( bao gồm: tiêu chuẩn chung của tổ chức, doanh nghiệp; tiêu chuẩn phòng ban hoặc cơ sở; tiêu chuẩn đối với cá nhân thực hiện công việc)

**B2: Thông báo tuyển dụng**

* Quảng cáo
* Trung tâm giới thiệu việc làm, công ty săn đầu người
* Niên yếu trên cổng công ty, doanh nghiệp

Thông báo cần ngắn ngọn nhưng rõ ràng, chi tiết và đầy đủ những thông tin cơ bản

**B3: Thu nhận, nghiên cứu hồ sơ**

Tất cả hồ sơ xin việc đều được lưu lại, sẽ được phân loại cho việc sử dụng sau này. Nộp hồ sơ bào gồm:

* Đơn xin tuyển dụng
* Bản khai lý lịch có chứng thực của Ủy ban nhân dân xã (phường, thị trấn)
* Giấy chứng nhận sức khỏe do cơ quan y tế có thẩm quyền cấp
* Giấy chứng nhận trình độ chuyên môn, nghiệp vụ kỹ thuật

Nghiên cứu hồ sơ để lưu lại các thông tin của các ứng viên:

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

Nghiên cứ hồ sơ có thể loại bỏ một số ứng viên không đáp ứng được tiêu chuẩn công việc, không cần làm các bước tiếp theo của tuyển dụng, giảm bớt chi phí và thời gian.

**B4: Phỏng vấn hồ sơ**

Thường được diễn ra khoảng 5-10 phút để loại bỏ các ứng viên không đạt yêu cầu và yếu kém hơn các ứng viên khác mà khi nghiên cứu hồ sơ không nhận thấy.

**B5: Kiểm tra, trắc nghiệm**

Để tìm ra ừng viên xuất xắc nhất, đánh giá được các kiến thức cơ bản, khả năng thực hành. Biết được mức độ trí nhớ hay độ khéo tay.

**B6: Phỏng vấn lần hai**

Phỏng vấn được sử dụng để tìm hiểu, đánh giá ừng viên nhiều phương diện như kinh nghiệm, trình độ, các đặc điểm cá nhân như tính cách, khí chất, khả nằng hòa đồng và những phẩm chất cá nhân thích hợp cho tổ chức doanh nghiệp

**B7: Xác minh điều tra**

Xác minh, điều tra là quá trình làm sáng tỏ thêm những điều chưa rõ đồi với những ứng viên có triển vọng tốt. Thông qua việc tiếp xúc với đồng nghiệp cũ, bạn bè, thầy cô,.. Một số công việc về an ninh cần điều tra về nguổn gốc, lú lịch gia đình của gia đình

**B8: Khám sức khỏe**

Để đảm bảo công việc được thực hiện một cách xuyên suốt và hiệu quả cao.

**B9: Ra quyết định tuyển dụng**

Các bước trong quá trình tuyển chọn đều quan trọng nhưng bước này là quan trọng nhất vì đưa ra quyết định cuối cùng tuyển chọn hay loại bỏ ừng viên. Cần xem xét một các có hệ thống các thông tin về ừng viên, phát triển bản tóm tắt về ừng viên.

**Câu 7: Các phương pháp đào tạo và phát triển nguồn nhân lực trong công việc là :**

Đào tạo trong công việc là một phương pháp đào tạo trực tiếp tại nơi làm việc, trong đó người học sẽ học được những kiến thức, kỹ năng cần thiết cho công việc thông qua thực tế thực hiện công việc và thường là dưới sự hướng dẫn của những người lao động lành nghề hơn.Gồm các phương pháp sau:

1. **Đào tạo theo kiểu chỉ dẫn công việc**

Đối tượng: Đây là phương pháp phổ biến dùng để dạy các kỹ năng thực hiện công việc cho hầu hết các công nhân sản xuất và kể cả một số công việc quản lý.

Phương pháp: 5D

Define: chia việc

Describe: chỉ dẫn

Demo: làm thử

Do it: thực hiện

Discuss: bàn bạc

1. **Đào tạo theo kiểu học nghề**

Đối tượng: công nhân sản xuất

phương pháp: 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 dùng để dạy một nghề hoàn chỉnh cho công nhân.

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 áp dụng ở trường dạy nghề và trường vừa học vừa làm.

1. **Kèm cặp và chỉ bảo**

Đối tượng: cho các cán bộ quản lý và các nhân viên giám sát

Phương pháp: đối tượng 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

(Khi đào tạo công nhân kỹ thuật, quá trình đào tạo được thực hiện như sau:

* Giải thích cho công nhân mới về toàn bộ công việc.
* Thao tác mẫu cách thức thực hiện công việc.
* Để công nhân làm thử từ tốc độ chậm đến nhanh dần.
* Kiểm tra chất lượng sản phẩm, hướng dẫn giải thích cho công nhân cách thức để thực hiện công việc tốt hơn.
* Để công nhân tự thực hiện công việc.
* Khuyến khích công nhân khi họ thực hiện công việc đạt tiêu chuẩn chất lượng.

Khi đào tạo các quản trị gia, học viên sẽ được làm việc học tập trực tiếp với người mà họ sẽ thay thế trong tương lai. Người này sẽ có trách nhiệm hướng dẫn cho học viên cách thức giải quyết các vấn đề trong phạm vi trách nhiệm của công việc.)

1. **Luân chuyển và thuyên chuyển công việc.**

Đối tượng: có thể áp dụng để đào tạo cả các quản trị gia lẫn công nhân kỹ thuật và cán bộ chuyên môn. Nhưng nó thường được dùng để đào tạo các cấp quản trị và cán bộ chuyên môn

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 chuyển và thuyên chuyển 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

\* trong phương pháp này cần chọn đúng người đúng việc khuyến khích đúng cách, phải biết chấp nhận nếu thất bại.

**Câu 8: Đào tạo và phát triền là gì? Đào tạo là đầu tư hay chi phí? Phân tích**

**Đào tạo:** (hay còn được gọi là đào tạo kỹ năng), được hiểu là hoạt động học tập nhằm giúp cho người lao động có thể thực hiện có hiệu quả hơn các chức năng, nhiệm vụ của mình. Nói một cách cụ thể đào tạo liên quan đến việc tiếp thu các kiến thức, kỹ năng đặc biệt, nhằm thực hiện những công việc cụ thể một cách hoàn hảo hơn.

**Phát triển:** là hoạt động học tập vượt ra khỏi phạm vi công việc trước mắt, liên quan tới việc nâng cao khả năng trí tuệ và cảm xúc cần thiết để thực hiện các công việc tốt hơn hoặc mở ra cho họ những công việc mới dựa trên cơ sở những định hướng tương lai của tổ chức.( 2 Cái này là trong sách)

Còn thầy định nghĩa ngắn gọn dễ hiểu là :

Đào tạo: bổ sung kiến thức, kĩ năng thái độ của người lao động mà họ đang thiếu hụt

Phát triển: sự chuẩn bị cho tương lai của người lao động và của doanh nghiệp chuẩn bị những kĩ năng phức tạp hơn thường là quản lí.

Đào tạo là đầu tư, đào tạo mang lại lợi ích cho cả doanh nghiệp và cá nhân người lao động

Doanh nghiệp:

khi người lao động được đào tạo bài bản thì quá trình làm việc nhanh hơn, chuyên nghiệp hơn sẽ giúp tăng năng suất lao động, giảm được các chi phí đầu vào tăng các yếu tố đầu ra => doanh thu tăng, năng suất làm việc tăng dẫn đến sản phẩm làm ra nhiều thì thu nhập của người lao động tăng, họ sẽ có động lực, cảm thấy vui vẻ => tăng sự trung thành, cống hiến cho doanh nghiệp => uy tín thương hiệu ngày càng tăng.

Cá nhân: cảm thấy được khuyến khích và có động lực hơn, có nhiều cơ hội học hỏi để nâng cao tay nghề, trình độ, đồng thời thỏa mãn đam mê học hỏi, tìm tòi, nhu cầu học tập để thay đổi thích ứng với sự biến đổi nhanh chóng của nền kinh tế thị trường.

**Câu 9: Nội dung bản mô tả công việc và bản yêu cầu của công việc với người thực hiên trong công tác đào tạo và phát triển nhân lực nguồn nhân lực**

**1. Bản mô tả công việc**

Một bản mô tả công việc là văn bản nêu ra các nhiệm vụ và trách nhiệm liên quan tới một công việc được giao và những điều kiện đối với người làm nhiệm vụ đó. Bản mô tả công việc phải được viết bằng ngôn ngữ đơn giản, tạo ra sự so sánh với các công việc khác và dễ hiểu đối với người giao cũng như người nhận công việc đó.

* **Vai trò của Bản mô tả công việc**

Bản mô tả công việc là một công cụ quản trị hữu hiệu. Tất cả các chức danh công việc đều được mô tả một cách chính xác, cụ thể về trách nhiệm, mục tiêu thực hiện công việc cùng với các điều kiện tối thiểu cần thiết khác. Bản mô tả công việc được sử dụng làm cơ sở để:Tuyển dụng và giao việc, Đánh giá giá trị công việc và xếp ngạch lương, Đánh giá thực hiện và hoàn thành công việc

* **Nội dung của bản mô tả công việc**

bản mô tả công việc thường có các nội dung chủ yếu sau đây:

* Nhận diện công việc gồm có: tên công việc; mã số của công việc; cấp bậc công việc; nhân viên thực hiện công việc; cán bộ lãnh đạo, giám sát tình hình thực hiện công việc; mức tiền lương trả cho nhân viên thực hiện công việc; người thực hiện và người phê duyệt bản mô tả công việc.
* Tóm tắt công việc: mô tả tóm tắt thực chất đó là công việc gì.
* Các mối quan hệ trong thực hiện công việc: nên ghi rõ mối quan hệ của người thực hiện công việc với những người khác ở trong và ngoài doanh nghiệp.
* Chức năng, trách nhiệm trong công việc: nên liệt kê từng chức năng nhiệm vụ chính, sau đó nên giải thích các công việc cụ thể cần thực hiện trong nhiệm vụ, trách nhiệm chính đó
* Quyền hành của người thực hiện công việc: nên xác định rõ giới hạn hay phạm vi quyền hành trong các quyết định về mặt tài chính và nhân sự.
* Tiêu chuẩn mẫu trong đánh giá nhân viên thực hiện công việc: nên chỉ rõ người thực hiện công việc cần đạt được các 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 vật liệu, chất lượng sản phẩm,…
* Điều kiện làm việc: liệt kê những điều kiện làm việc đặc biệt như làm ca ba, thêm giờ, mức độ ô nhiễm, tiếng ồn, sự may rủi trong công việc,…
* **Nội dung chính của bảng tiêu chuẩn công việc:**

Những yêu cầu chung của bảng tiêu chuẩn công việc là:

- Trình độ văn hoá, chuyên môn và các khoá đào tạo đã qua.

- Các môn học chủ yếu của các khoá được đào tạo, kết quả thi các môn học chủ yếu và tốt nghiệp. Trình độ ngoại ngữ: cần biết ngoại ngữ gì và mức độ về đọc, nghe và viết.

- Thâm niên công tác trong nghề và các thành tích đã đạt được.

- Tuổi đời; Sức khoẻ; Ngoại hình; Năng khiếu đặc biệt và các yêu cầu đặc biệt.

- Hoàn cảnh gia đình; Tham vọng cầu tiến, sở thích, nguyện vọng cá nhân.

- Các tiêu chuẩn đặc thù khác theo yêu cầu của công việc

**Câu 10: Các yếu tố ảnh hưởng đến việc trả lương:**

1. **Yếu tố bên ngoài**

* Thị trường lao động:

+ Cung cầu sức lao động

+ Các định chế về giáo dục vè đào tạo

+ Sự thay đổi trong cơ cấu đội ngũ lao động

+ Tỷ lệ lao động thất nghiệp trên thị trường

+ Điều kiện kinh tế trong nước và quốc tế

* 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

1. **Yếu tố thuộc về tổ chức, doanh nghiệp**

* Ngành hoặc lĩnh vực sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp
* DN có tổ chức công đoàn hay không
* Lợi nhuận và khả năng trả lương
* Quy mô của DN
* Trình độ trang bị kỹ thuật
* Quan điểm triết lý của DN:

+ Mục tiêu, chiến lược

+ DN đặt mức lương hay theo mức lương trên thị trường

+ Cơ cấu hỗn hợp giữa tiền lương và phúc lợi

+ Các mối quan hệ công việc sẵn có

+ Nhóm làm việc

+ Các chính sách thực tiễn, thủ tục trả lương.

+ Nhân viên làm việc đầy đủ hay một phần thời gian

1. **Yếu tố thuộc về công việc**

* Kiến thức, kỹ năng

+ Yêu cầu lao động trí óc

+ Mức độ phức tạp của công việc

+ Các phẩm chất cá nhân cần thiết

+ Khả năng ra quyết định

+ Kỹ năng quản trị

+ Các kiến thức về GD-ĐT cần thiết cho công việc

+ Các kỹ năng xã hội

+ Khả năng hòa đồng với người khác

+ Khả năng thực hiện các công việc chi tiết/ đơn điệu

+ Sự sang tạo, khéo léo, linh hoạt, tháo vát

+ Kinh nghiệm

* Trách nhiệm về các vấn đề:

+ Tiền bạc, khen thưởng tài chính

+ Kiểm soát

+ Lãnh đạo người khác

+ Kết quả tài chính

+ Quan hệ với cộng đồng, khách hang

+ Vật liệu, dụng cụ, tài sản

+ Chính sách DN

* Cố gắng:

+ Yêu cầu về thể lực và trí óc

+ Áp lực của công việc

+ Quan tâm đến những điều chi tiết

* Điều kiện làm việc”

+ Điều kiện công việc

+ Các rủi ro khó tránh

1. **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:

+ Thích thú với công việc

+ Thích vị trí xh, tên gọi, đòi hỏi

+ Mức độ an toàn trong trả lương

+ Thời gian làm việc

+ Mức độ đều đều, đơn điệu

+ Ưa thích đc đi làm việc, du lịch nước ngoài

**Câu 11. Các biện pháp giải quyết tình trạng thừa và thiếu lao động trong tổ chức. DN nên áp dụng các giải pháp nào để cân đối cung cầu nhân lực?**

* Thừa lao động:

+ Cho nghỉ việc: tạm thời hoặc vĩnh viễn

+ Nghỉ không ăn lương  
+ Cho thuê lđ

+ Giảm biên chế

+ Giảm bớt giờ làm hoặc làm chung việc

+ Nghỉ hưu sớm

+ Không bổ sung nhân viên vào các vị trí trống

* Thiếu lao động:

+ Tuyển lao động

+ Đào tạo, tái đào tạo

+ Đề bạt nội bộ

+ Sử dụng lao động không thường xuyên

+ Sử dụng lao động vệ tinh

+ Thực hiện chế độ làm them, tăng ca

**Câu 12: Tại sao DN phải kết hợp hai phương pháp đòa tạo trong và đào tạo ngoài để phát triển nguồn nhân lực?**

* Đào tạo trong công việc là một phương pháp đào tạo trực tiếp tại nơi làm việc, trong đó người học sẽ học được những kiến thức, kỹ năng cần thiết cho công việc thông qua thực tế thực hiện công việc và thường là dưới sự hướng dẫn của những người lao động lành nghề hơn.

**+ Ưu điểm**: Không yêu cầu một không gian hay những trang thiết bị riêng biệt đặc thù; học viên được làm việc và có thu nhập trong khi học; học viên có thể nhanh chóng nắm vững được các kỹ năng công việc và đòi hỏi ít chi phí để thực hiện.

**+ Nhược điểm**: Lý thuyết được trang bị không có hệ thống; học viên có thể bắt chước những kinh nghiệm, thao tác không tiên tiến của người dạy.

* Đào tạo ngoài công việc là các phương pháp đào tạo trong đó người học được tách khỏi sự thực hiện các công việc thực tế như: nghiên cứu tình huống, trò chơi quản trị, hội thảo, các chương trình liên hệ, huấn luyện…

**+ Ưu** **điểm:** người học sẽ có điều kiện học tập một cách tập trung, nỗ lực và sáng tạo.

**+ Nhược điểm**: sự chuyển giao kỹ năng thực tế, sử dụng kỹ năng học được vào làm việc thực tế bị hạn chế hơn đào tạo trong công việc.

* Đào tạo là hoạt động có nhiều hình thức, phương pháp đa dạng. Vì mỗi phương pháp đều có những ưu điểm và nhược điểm khác nhau nên doanh ngiệp cần kết hợp cả hai biện pháp đào tạo trong và ngoài công việc để đội ngũ lao động có được đầy đủ các kỹ năng cần thiết cho công việc, nhằm nâng cao năng suất, hiệu quả làm việc cho các lao động trong tổ chức

**Câu 13:**

**Khái niệm**

Phân tích công việc là thu thập các thông tin về công việc một cách hệ thống, nhằm xác định rõ các nhiệm vụ, các trách nhiệm thuộc phạm vi công việc và những yêu cầu về nghiệp vụ, kỹ năng cần thiết cùng các điều kiện để thực hiện có hiệu quả các công việc trong một tổ chức. Đây là quá trình xác định trách nhiệm, nhiệm vụ liên quan đến công việc và các kỹ năng kiến thức cần có để thực hiện tốt công việc. Đây cũng là quá trình xác định sự khác biệt của một công việc này với công việc khác

Phân tích công việc là tài liệu cơ bản để xây dựng Bản mô tả công việc (Job Description), Bản yêu cầu chuyên môn (Job Requirements) và Bản tiêu chuẩn công việc (Job Specification).

Nhờ nó, nhà quản trị tạo ra được sự phối hợp đồng bộ giữa các bộ phận trong doanh nghiệp, đánh giá đúng yêu cầu của công việc để tuyển dụng đúng người, đúng việc, đánh giá đúng năng lực thực hiện công việc, để trả lương kích thích kịp thời chính xác.

*Cụ thể phân tích công việc nhằm trả lời các câu hỏi sau đây:*

Nhân viên thực hiện những công tác gì?

Khi nào công việc được hoàn tất?

Công việc được thực hiện ở đâu?

Nhân viên làm công việc đó như thế nào?

Tại sao phải thực hiện công việc đó?

Để thực hiện công việc đó nhân viên cần hội đủ những tiêu chuẩn trình độ nào?

***Phân tích công việc là một công cụ quản trị nhân lực cơ bản nhất****, nên có ý nghĩa quan trọng đối với mọi tổ chức. Thông qua phân tích công việc, các nhà quản lý có những cơ sở để xây dựng chương trình và ra quyết định về các vấn đề quản lý nhân sự một cách chủ động, chính xác như: Định hướng cho công tác tuyển dụng và hoàn thiện việc bố trí, sắp xếp nhân sự; Làm cơ sở cho việc điều chuyển, luân chuyển, bổ nhiệm và các khâu khác của công tác cán bộ trong đơn vị; Xác định nhu cầu đào tạo nhân viên và lập kế hoạch cho các chương trình đào tạo; Xây dựng hệ thống đánh giá công việc và hệ thống chức danh công việc; Phân tích công việc xác định rõ nhiệm vụ và trách nhiệm của từng vị trí công tác, giúp cho người lao động nắm bắt được công việc một cách nhanh chóng, đồng thời giúp cho người sử dụng lao động chủ động nắm bắt công việc và bố trí, sắp xếp nhân sự trong trường hợp đơn vị có sự biến động về nhân sự…*

**Câu 14:**

**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 15:**

Động lực lao động là sự khao khát, tự nguyện của người lao động để tăng cường nỗ lực nhằm hướng tới một mục tiêu, kết quả nao đó

Động lực của người lao động là những nhân tố bên trong kích thích con người nỗ lực làm việc trong điều kiện cho phép tạo ra năng suất, hiệu quả cao. Biểu hiện của động lực là sự sẵn sàng nỗ lực, say mê làm việc nhằm đạt được mục tiêu của tổ chức cũng như của bản thân người lao động

Theo Maslows, các nhu cầu gồm có hai cấp: cấp cao và cấp thấp. Cấp thấp gồm các nhu cầu sinh học và an ninh, an toàn. Cấp cao gồm các nhu cầu xã hội, tự trọng và sự hoàn thiện. Việc nhu cầu được thỏa mãn và được thỏa mãn tối đa là mục đích hành động của con người. Đây là khát vọng và nỗ lực để đạt được mong muốn. Theo đó, nhu cầu trở thành động lực quan trọng và việc tác động vào nhu cầu cá nhân sẽ thay đổi được hành vi của con người. Như vậy, để khuyến khích và động viên nhân viên, nhà quản lý cần nghiên cứu và tìm hiểu cụ thể nhu cầu của nhân viên và có biện pháp hữu hiệu để đáp ứng, nghĩa là họ cần biết thỏa mãn nhu cầu của nhân viên một cách hợp lý trong phạm vi có thể mà vẫn mang lại hiệu quả cao nhất cho doanh nghiệp..