

# Đề cương môn Quản trị nhân sự

## PHẦN 1: LÝ THUYẾT

### Câu 1. Phân tích các yếu tố môi trường vĩ mô và môi trường tác nghiệp tác động đến tài nguyên nhân sự của doanh nghiệp

Môi trường vĩ mô (bao gồm khoa học kỹ thuật, kinh tế, pháp luật, chính trị, văn hoá, xã hội, và môi trường quốc tế)

Các yếu tố kinh tế: ảnh hưởng của các yếu tố kinh tế bao gồm các yếu tố như lãi suất ngân hàng, các giai đoạn chu kỳ kinh tế, cán cân thanh toán, chính sách tài chính và tiền tệ. Vì các yếu tố này tương đối rộng nên các doanh nghiệp cần chọn lọc để nhận biết được các tác động cụ thể sẽ ảnh hưởng trực tiếp nhất đối với tài nguyên nhân sự của doanh nghiệp.

Luật lệ của Nhà nước: doanh nghiệp phải tuân theo các quy định của pháp luật về thuế mướn lao động, an toàn lao động, bảo hiểm, vật giá, quảng cáo....

Các yếu tố văn hoá xã hội: các yếu tố như xu hướng nhân chủng học, sở thích vui chơi giải trí, chuẩn mực đạo đức, và quan điểm về mức sống, cộng đồng kinh doanh và lao động nữ có thể ảnh hưởng đến tài nguyên nhân sự của công ty.

Các yếu tố tự nhiên: Yếu tố công nghệ

Môi trường tác nghiệp (là môi trường công ty quan hệ để thực hiện hoạt động kinh doanh của mình, gồm: khách hàng, đối thủ cạnh tranh, các nhà cung cấp, nguồn cung ứng lao động, và các cơ quan chính quyền.

Môi trường tác nghiệp bao gồm các yếu tố trong ngành và các yếu tố ngoại cảnh đối với doanh nghiệp, quyết định tính chất và mức độ cạnh tranh trong ngành kinh doanh đó. Môi trường tác nghiệp có 5 yếu tố cơ bản là: đối thủ cạnh tranh, người mua, người cung cấp, các đối thủ tiềm ẩn, sản phẩm thay thế

### Câu 2. Hoạch định nhân sự là gì? Nêu các bước trong tiến trình hoạch định nhân sự? Phân tích và cho ví dụ về một trong 3 chiến lược: “chi phí thấp”, “sự khác biệt” và “nâng cao chất lượng”

- Hoạch định NNL là một tiến trình duyệt xét lại một cách có hệ thống những yêu cầu về NNL để đảm bảo rằng cơ quan sẽ có đúng số người có đầy đủ các kỹ năng theo đúng nhu cầu

- Hoạch định nguồn nhân lực = Phân tích, dự báo, lập kế hoạch và thực hiện các biện pháp cần thiết để bảo đảm có đủ số lượng và chất lượng nhân viên ở những vị trí cần thiết vào những thời điểm nhất định
- Chiến lược “Chi phí thấp”
  1. Chú trọng nguồn bên trong
  2. Tìm kiếm nhân viên có tính chuyên nghiệp
  3. Chuyên môn hoá
  4. Đào tạo theo hướng chuyên sâu
  5. Đánh giá thành tích: chú trọng sự tuân thủ các chuẩn mực về hành vi trong công việc
  6. Trả lương hướng vào sự trung thành
- Chiến lược “Sự khác biệt”
  1. Chú trọng nguồn bên ngoài
  2. Tìm kiếm nhân viên có khả năng sáng tạo
  3. Phân quyền rộng cho nhân viên
  4. Đào tạo chuyên sâu
  5. Đánh giá theo kết quả
  6. Trả lương có tính cạnh tranh với bên ngoài
- Chiến lược “Nâng cao chất lượng”
  1. Chú trọng nguồn bên trong
  2. Tìm kiếm nhân viên có tay nghề giỏi
  3. Phân quyền rộng cho nhân viên
  4. Đào tạo chuyên sâu
  5. Đánh giá thành tích theo chất lượng sản phẩm
  6. Trả lương khuyến khích

### Câu 3. Trình bày khái niệm tài nguyên nhân sự, quản trị nhân sự

Tài nguyên nhân sự bao gồm tất cả các cá nhân tham gia bất cứ hoạt động nào của tổ chức. Tài nguyên nhân sự của doanh nghiệp bao gồm tất cả những người lao động làm việc trong doanh nghiệp.

Quản trị tài nguyên nhân sự (TNNS) là sự phối hợp một cách tổng thể các hoạt động hoạch định, tuyển mộ, tuyển chọn, duy trì, phát triển, động viên và tạo mọi điều kiện thuận lợi cho tài nguyên nhân sự thông qua tổ chức, nhằm đạt được mục tiêu chiến lược và định hướng viễn cảnh của tổ chức.

### Câu 4. Phân tích công việc là gì? Nêu ý nghĩa và trình tự thực hiện phân tích công việc? Lấy ví dụ cụ thể

Phân tích công việc là một tiến trình xác định một cách có hệ thống các nghiệp vụ và các kỹ năng cần thiết để thực hiện các công việc trong một tổ chức.

- Phân tích công việc là những công việc, thủ tục xác định quyền hạn, trách nhiệm, kỹ năng theo yêu cầu của công việc và xác định nên tuyển những người như thế nào để thực hiện tốt nhất công việc đó.

- Phân tích công việc cung cấp các thông tin về yêu cầu, đặc điểm của công việc, là tài liệu cơ sở cho việc xây dựng bản mô tả công việc và bản tiêu chuẩn công việc

Tiến trình phân tích công việc bao gồm bước:

**Bước 1:** Xác định mục đích sử dụng các thông tin Phân tích công việc, từ đó xác định các hình thức thu thập thông tin Phân tích công việc hợp lý nhất

**Bước 2:** Thu thập các thông tin cơ bản trên cơ sở của sơ đồ tổ chức, các văn bản về mục đích yêu cầu, chức năng quyền hạn của cty, phòng ban, phân xưởng, sơ đồ qui trình công nghệ và bản mô tả công việc cũ, nếu có.

*Các loại thông tin:*

Thông tin về tình hình thực hiện công việc: phương pháp làm việc, hao phí thời gian thực hiện công việc, các yếu tố thành phần của công việc

Thông tin về yêu cầu nhân sự: các yêu cầu về nhân viên thực hiện công việc như học vấn, trình độ chuyên môn, kỹ năng, các kiến thức hiểu biết liên quan đến thực hiện công việc, các thuộc tính cá nhân...

Thông tin về các yêu cầu đặc điểm, tính năng, số lượng, chủng loại của các loại máy móc, trang bị dụng cụ được sử dụng trong quá trình thực hiện công việc

Các tiêu chuẩn mẫu trong thực hiện công việc: bao gồm các tiêu chuẩn, định mức thời gian thực hiện, số lượng của sản phẩm hay công việc. Tiêu chuẩn mẫu là cơ sở để đánh giá việc thực hiện công việc của nhân viên

Các thông tin về điều kiện thực hiện công việc: các thông tin liên quan đến các vấn đề về điều kiện làm việc như sự cố gắng về thể lực, điều kiện vệ sinh lao động, thời gian biểu, điều kiện tổ chức hoạt động của công ty, chế độ lương bổng, quần áo đồng phục

**Bước 3:** chọn lựa các vị trí đặc trưng và những điểm then chốt để thực hiện phân tích công việc nhằm làm giảm thời gian và tiết kiệm hơn trong phân tích công việc, nhất là khi các công việc tương tự nhau

**Bước 4:** áp dụng các phương thức khác nhau để thu thập thông tin phân tích công việc: quan sát, chụp ảnh, phỏng vấn, bấm giờ, bản câu hỏi.

**Bước 5:** kiểm tra, xác minh lại tính chính xác của thông tin

**Bước 6:** xây dựng bản mô tả công việc và bản tiêu chuẩn công việc

## Câu 5. Trình bày và phân biệt khái niệm đào tạo và phát triển nhân viên, nêu và phân tích một hình thức đào tạo và phát triển nhân viên

Đào tạo là một quá trình có hệ thống nhằm nuôi dưỡng việc tích lũy các kỹ năng, những qui tắc, khái niệm hay thái độ dẫn đến sự tương xứng hơn giữa những đặc điểm của CNV và những yêu cầu của công việc.

Phát triển là quá trình lâu dài nhằm nâng cao năng lực và động cơ của CNV để biến họ thành những thành viên tương lai quý báu của tổ chức đó. Phát triển bao gồm không chỉ có đào tạo, mà còn cả sự nghiệp và các kinh nghiệm khác nữa.

Tuy nhiên, đào tạo chỉ là một thành tố của quá trình phát triển bao gồm tất cả những kinh nghiệm hoàn thiện và phát triển những đặc điểm liên quan đến lao động của các nhân viên. đào tạo nên tập trung vào những mục tiêu rõ ràng hay kết hợp việc đào tạo trong một hệ thống các hoạt động nhân sự, bao gồm việc đảm bảo nhân sự từ bên ngoài và từ trong nội bộ, khen thưởng và thiết kế công việc

## Câu 6. Trình bày việc đánh giá các nhu cầu đào tạo? Cho ví dụ cụ thể

Đào tạo cần phải được gắn kết với những nhu cầu đã xác định và đánh giá tác động của nó trên cơ sở những nhu cầu đó. Việc đánh giá các nhu cầu nhằm nhận dạng các mục tiêu, vì vậy cần xem xét các yếu tố sau:

a. *Quyết tâm từ các cấp tối cao*: quyết tâm của ban lãnh đạo tối cao là chìa khoá thành công của các chương trình quản lý, điều này cũng đúng với việc đào tạo.. Việc đào tạo gắn liền với mục tiêu của tổ chức, nên việc đánh giá các mục tiêu của tổ chức là bước chủ chốt đầu tiên

Ngoài ra, việc đánh giá được nhu cầu còn nhằm tạo dựng được một sự ủng hộ từ các nhà quản trị cấp cao, đảm bảo chắc chắn rằng doanh nghiệp sẵn sàng hỗ trợ chương trình đào tạo (tầm quan trọng của chương trình đào tạo). Cũng cần phải nhận dạng được mọi hạn chế về mặt pháp lý và từ bên ngoài có thể cản trở việc triển khai đào tạo hay áp dụng nó. Nghĩa là, việc đánh giá nhu cầu cũng bao gồm việc đánh giá các điều kiện của doanh nghiệp để đảm bảo cho việc đào tạo.

b. *Công việc, nhiệm vụ, năng lực và phân tích kiến thức, kỹ năng, khả năng (KKK)*

Cách xác định nhu cầu đào tạo hiển nhiên nhất là tìm những chỗ mà năng lực hay KKK của mọi người cần nâng cao để đáp ứng được những công việc hay nhiệm vụ mà họ đang đảm nhiệm

Tuy nhiên các tổ chức ngày nay thay đổi nhanh chóng và những công việc ổn định cùng những yêu cầu về kỹ năng có thể dự kiến được thường rất hiếm, vì vậy ‘những năng lực cốt lõi’ hay việc tích lũy nhiều năng lực để có thể nâng cao khả năng linh hoạt và thích nghi thường là mục tiêu chủ chốt của các tổ chức ngày nay. việc đánh giá năng lực có nghĩa là xem xét qua các công việc và tìm ra những gì mà những người đạt thành tích cao biết và cách thức làm thế nào để họ thành công.

trong một số ngành, việc đánh giá các nhu cầu căn cứ và công việc sẽ đưa ra những tiêu chuẩn kỹ năng được đề xuất và những yêu cầu về chứng chỉ, nhất là đối với các kỹ năng cơ bản

c. *Phân tích con người*

Ngay cả khi những điều kiện của tổ chức cho phép đào tạo có hiệu quả và việc đào tạo đó nhằm đúng những năng lực cần thiết, nhưng sự khác biệt về cá nhân vẫn là một vấn đề quan trọng. Hiệu quả đối với bản thân hay nhận thức rằng bạn có thể thực hiện thành công những nhiệm vụ và hành vi nhất định là một dấu hiệu báo trước sự thành công của việc đào tạo. Những yếu tố con người có thể giúp định dạng những ai có thể được lợi nhất từ việc đào tạo

d. *Nhận dạng các mục tiêu đào tạo: mục tiêu là gì?*

Các mục tiêu phải có thể đo lường được và khá cụ thể để làm thước đo của sự thành công. các mục tiêu cũng luôn thay đổi khi các chương trình đào tạo được triển khai và những thông tin mới xuất hiện có thể được sử dụng trong giai đoạn tiếp theo của việc phân tích các nhu cầu.

### Câu 7. Trình bày hình thức trả lương theo sản phẩm (nội dung, điều kiện áp dụng, công thức, ưu và nhược điểm và biện pháp khắc phục)? Cho ví dụ cụ thể

Hình thức trả lương theo sản phẩm là hình thức trả lương theo số lượng sản phẩm hay số công việc đã hoàn thành và đảm bảo được chất lượng.

Đây là hình thức trả lương cơ bản, rất phổ biến vì hiện nay áp dụng khá phù hợp. Hình thức này quán triệt nguyên tắc phân phối theo lao động, gắn việc trả lương với kết quả công việc của mỗi cá nhân.

Công thức tổng quát:  $L_{sp} = N_{tt} \times Đg$

Trong đó:

$N_{tt}$ : số sản phẩm thực tế đạt chất lượng đã hoàn thành

$Đg$ : đơn giá lương sản phẩm

Áp dụng: cho tất cả các công việc độc lập mà có thể đo lường được kết quả lao động (có mức lao động).

Điều kiện để áp dụng tốt lương sản phẩm:

- doanh nghiệp có hệ thống các mức lao động có căn cứ khoa học để tạo điều kiện tính đơn giá lương chính xác
- doanh nghiệp phải có hệ thống theo dõi và kiểm tra chất lượng sản phẩm
- tránh khuynh hướng chạy theo số lượng mà quên mất chất lượng.

Ưu điểm:

+ Quán triệt đầy đủ nguyên tắc trả lương theo số lượng và chất lượng lao động. Gắn tiền lương với kết quả sản xuất của người lao động, do đó kích thích nâng cao năng suất lao động.

+ Khuyến khích người lao động nâng cao trình độ và tay nghề, phát huy sáng kiến cải tiến kỹ thuật để nâng cao NSLĐ.

+ Linh hoạt

Nhược điểm:

+ Người lao động dễ chạy theo số lượng mà quên mất yếu tố chất lượng sản phẩm nếu không có sự theo dõi, kiểm tra nghiêm ngặt

+ Người lao động ít chăm lo đến công việc chung của tập thể.

+ Biến động, và đôi khi có ảnh hưởng của các yếu tố khách quan.

### Câu 8. Phát triển nhân sự là gì? Nêu, phân tích và cho ví dụ các phương pháp phát triển nhân sự

*Phát triển là quá trình lâu dài nhằm nâng cao năng lực và động cơ của công nhân viên để biến họ thành những thành viên tương lai quý báu của tổ chức đó. Phát triển nhân sự không chỉ bao gồm đào tạo mà còn cả sự nghiệp và kinh nghiệm*

Nó có thể được hiểu là các hoạt động nhằm chuẩn bị cho công nhân viên theo kịp với sự thay đổi và phát triển của cơ cấu tổ chức

Phân biệt giữa đào tạo và phát triển

Các phương pháp PTNS

- Phong phú và đa dạng hoá công việc

- Chuyển công việc ra ngoài và dự phòng nhân sự ra ngoài theo chức năng hoặc cả bộ phận
- Tiếp nhận nhân viên cũ trở lại theo nguyện vọng
- Hình thành nhóm dự án đa chức năng hoặc đa quốc gia trong hoặc ngoài DN hay nhóm 1 phần tự quản
- Kế hoạch nhân sự kế thừa

**Câu 9. Hãy trình bày các giải pháp tạm thời (điều kiện áp dụng, ưu và nhược điểm) trước khi doanh nghiệp quyết định tuyển dụng nhân sự và cho ví dụ minh họa.**

Các giải pháp tạm thời trong trường hợp doanh nghiệp thiếu nhân viên bao gồm:

- + Giờ phụ trội (làm thêm giờ): Giải pháp này có thể khắc phục được các khó khăn của công ty khi thiếu nhân lực một cách chủ động. Tuy nhiên, tiền công của giờ phụ trội được tính cao gấp đôi hoặc gấp rưỡi giờ công lao động bình thường. Hơn nữa, số giờ phụ trội cũng bị giới hạn bởi Luật lao động. Ngoài ra, nếu tăng giờ làm việc quá mức sẽ làm cho công nhân viên mệt mỏi, ảnh hưởng đến năng suất lao động...
- + Hợp đồng gia công: Biện pháp hợp đồng phụ (hợp đồng gia công), nghĩa là ký hợp đồng với các hãng khác sản xuất cho mình
- + Thuê tuyển công nhân tạm thời: thường sử dụng cho những loại công việc có tính mùa vụ. Việc tuyển tạm thời trong thời gian ngắn cần được qui định cụ thể, rõ ràng giữa người lao động và người sử dụng lao động nhằm tránh các trục trặc sau này. Tính trách nhiệm của các nhân viên tuyển dụng tạm thời thường không cao do tâm lý làm việc tạm thời. Nếu các giải pháp tạm thời không giải quyết được tình trạng thiếu hụt nhân viên, nếu vị trí thiếu hụt là lâu dài thì công ty nên tổ chức tuyển dụng

**Câu 10. Trình bày các nguồn tuyển mộ nhân sự từ bên ngoài, ưu và nhược điểm của việc tuyển mộ nhân sự từ bên ngoài và cho ví dụ minh họa.**

Tuyển mộ nhân viên từ bên ngoài là hình thức tuyển dụng phổ biến. Khi sử dụng hình thức này, doanh nghiệp có thể quảng cáo, đến các trường tuyển mộ, đến các cơ quan tuyển dụng, tuyển sinh viên thực tập, nhờ nhân viên giới thiệu, ứng viên tự nộp đơn, và các phương pháp khác.

**Nguồn tuyển mộ nhân viên từ bên ngoài rất đa dạng, sau đây là một số nguồn chính:**

- Bạn bè của nhân viên
- Nhân viên cũ
- Ứng viên tự nộp đơn xin việc
- Nhân viên của các hãng khác
- Các trường đại học và cao đẳng
- Người thất nghiệp
- Người làm nghề tự do

**Ưu điểm của tuyển mộ nhân viên từ nguồn bên ngoài:**

- Nguồn tuyển đa dạng, số lượng lớn.

- Có thể tìm được các ứng viên thích hợp hoàn toàn với vị trí tuyển dụng
- Có khả năng cập nhật, đổi mới, kích thích tính sáng tạo của nguồn nhân lực của công ty.

**Nhược điểm của tuyển mộ nhân viên từ nguồn bên ngoài:**

- Tốn chi phí về thời gian và tiền bạc
- Nhân viên chưa được thử thách về lòng trung thành và năng lực, tỷ lệ bỏ việc.
- Nhân viên cần có thời gian để hòa nhập vị trí mới.

(Lấy ví dụ cụ thể và phân tích về 1 nguồn tuyển mộ bên ngoài).

**Câu 11. Trình bày các nguồn tuyển mộ nhân sự từ bên trong, ưu và nhược điểm của việc tuyển mộ nhân sự từ bên trong và cho một ví dụ cụ thể.**

Các nguồn tuyển mộ nhân viên từ bên trong (nội bộ) bao gồm tuyển mộ bạn bè, người thân của nhân viên, tuyển mộ từ nhân viên hiện hữu và nhân viên cũ quay trở về. Khi thực hiện tuyển dụng từ nguồn nội bộ, doanh nghiệp sử dụng bảng thông báo (Bảng niêm yết công việc còn trống). Bảng niêm yết này được dán công khai để mọi người đều biết, trong đó nêu rõ chỗ làm đang còn trống, các thủ tục cần thiết phải làm khi đăng ký và các điều kiện tiêu chuẩn cụ thể, khuyến khích mọi người hội đủ các điều kiện đăng ký tham gia.

Ưu điểm của tuyển dụng từ nguồn nội bộ:

- Có thể tuyển dụng nhân viên trong một thời gian ngắn, ít tốn kém chi phí tuyển dụng.
- Nhân viên nhận thấy công ty luôn tạo cơ hội cho họ được thăng tiến, do đó họ gắn bó với công ty hơn và làm việc tích cực hơn.
- Nhân viên đã được thử thách về lòng trung thành, thái độ, tinh thần trách nhiệm, năng lực và ít bỏ việc
- Nhân viên đã hiểu được chính sách, cơ cấu và mục tiêu của công ty nên dễ dàng hơn trong việc hòa nhập vị trí mới .

Nhược điểm của tuyển dụng từ nguồn nội bộ:

- Tuyển dụng từ nguồn nội bộ có thể gây ra hiện tượng chai lì, thiếu sáng tạo cho nguồn nhân lực của công ty.
- Tuyển dụng nội bộ có thể dẫn đến tình trạng hình thành các nhóm “ứng viên không thành công”
- Nguồn tuyển dụng là hạn chế về số lượng, không thích hợp cho các vị trí tuyển dụng số lượng lớn.

Có thể dẫn đến một số hiện tượng tiêu cực trong tuyển dụng

**Câu 12. Trình bày tiến trình tuyển chọn nhân viên và cho ví dụ minh họa**

Tiến trình tuyển chọn nhân viên bao gồm 9 bước (sau khi ứng viên nộp đơn), thứ tự của các bước có thể có sự thay đổi khác nhau giữa các doanh nghiệp:

**Bước 1: Xem xét hồ sơ xin việc**

Sau khi ra thông báo tuyển dụng nhân viên với các tiêu chuẩn cụ thể, phòng nhân sự phải tổ chức tiếp nhận các hồ sơ xin việc của các ứng viên. Hồ sơ xin việc bao gồm đơn xin việc, sơ yếu lí lịch và các văn bằng chứng chỉ cũng như các thủ tục cần thiết khác. Có hai trường phái tuyển dụng: trường phái thứ nhất là các công ty thiết kế sẵn

mẫu đơn xin việc và cung cấp cho các ứng viên. Trường phái thứ hai yêu cầu ứng viên tự viết đơn xin việc. Các hồ sơ xin việc cần được đối chiếu để xem xét các đặc điểm của ứng viên có phù hợp với yêu cầu của vị trí tuyển chọn hay không, sau đó các hồ sơ sẽ được phân thành 2 loại gồm: các hồ sơ không đạt yêu cầu (bị loại ngay), các hồ sơ tiếp tục tuyển chọn (thường bao gồm hai hạng: A: tốt (đủ điều kiện), B: trung bình (có một số điểm nghi ngờ).

**Bước 2:** Trắc nghiệm (hoặc thi tay nghề) Các ứng viên tiếp tục quá trình tuyển chọn được mời tham dự trắc nghiệm nhằm đánh giá năng lực ứng viên. Có ba phương pháp trắc nghiệm là bút vấn trắc nghiệm, khẩu vấn trắc nghiệm và trắc nghiệm bằng máy móc. Trong một số trường hợp, nếu không có điều kiện để tổ chức kiểm tra các trắc nghiệm liên quan đến các nghề nghiệp, kỹ năng cụ thể, nhà tuyển dụng có thể thay thế bằng các bài thi tay nghề. Trong trường hợp đó, việc thi tay nghề có thể được tổ chức sau khi thực hiện phỏng vấn sơ bộ.

**Bước 3:** Phỏng vấn sơ bộ: Cuộc phỏng vấn sơ bộ thường do nhân viên nhân sự thực hiện nhằm tiếp tục chọn lọc các ứng viên tiềm năng nhất cho vị trí tuyển chọn. Các thông tin chưa đầy đủ về ứng viên tiếp tục được hoàn thiện. Ứng viên có cơ hội tiếp xúc trực tiếp với doanh nghiệp và nhân viên nhân sự trực tiếp đánh giá được năng lực của ứng viên, tìm hiểu xem ứng viên có cá tính, nhân cách và năng lực cơ bản phù hợp với công việc hay không?

**Bước 4:** Phỏng vấn sâu: đây là giai đoạn quan trọng và thông dụng nhất trong tiến trình tuyển chọn nhân viên của các doanh nghiệp. Chỉ có các ứng viên tiềm năng nhất được mời tham dự vào phỏng vấn sâu. Việc đánh giá năng lực nhân viên hướng vào sự phù hợp với yêu cầu công việc cụ thể, đánh giá tổng quát và phối hợp các thông tin và dữ kiện mà ứng viên đã thể hiện trong quá trình tuyển chọn. Tham gia vào phỏng vấn sâu có thể có: Giám đốc doanh nghiệp, giám đốc nhân sự, cấp trên trực tiếp sau này của ứng viên và chuyên viên phỏng vấn. Các nội dung phỏng vấn cần được thiết kế kỹ lưỡng có tham khảo kết quả của các bước tuyển dụng trước.

**Bước 5:** Sưu tra lý lịch: Nhà quản trị nên kiểm tra những thông tin mà ứng viên đã cung cấp trong trường hợp cần thiết.

**Bước 6:** Sử dụng phiếu điểm: tất cả các kết quả của quá trình tuyển dụng cần được lưu giữ lại và cho điểm theo một trọng số nào đó đã được thiết kế cẩn thận từ trước. Các ứng viên có tổng điểm cao nhất là các ứng viên có thể được lựa chọn.

**Bước 7:** Khám sức khỏe và ra quyết định tuyển dụng bổ nhiệm.

**Bước 8:** Hòa nhập người mới vào vị trí.

**Bước 9:** Chính thức tuyển dụng sau thời gian thử việc.

**Câu 13. Trình bày hình thức trả lương theo thời gian (nội dung, điều kiện áp dụng, công thức, ưu và nhược điểm và biện pháp khắc phục)?**

**Cho ví dụ cụ thể**

Hình thức trả lương theo thời gian là hình thức trả lương căn cứ vào số ngày công, giờ công thực tế mà nhân viên đã làm

Công thức:

$$L_{tg} = T_{tt} \times L$$

Trong đó:

T<sub>tt</sub>: số ngày công, giờ công thực tế đã làm trong kỳ



L: mức lương ngày (lương giờ) với:  $L \text{ ngày} = L \text{ tháng} / 22$ , và  $L \text{ giờ} = L \text{ ngày} / 8$

Điều kiện áp dụng: ở các nước công nghiệp phát triển khi mà trình độ cơ khí và tự động hoá cao cũng như trình độ nhận thức của người lao động cao. Còn ở các doanh nghiệp ở nước ta, hình thức này áp dụng chủ yếu đối với bộ phận gián tiếp, quản lý và với các công nhân ở các bộ phận sản xuất ko thể định mức lao động được một cách chính xác hoặc nếu trả công theo sản phẩm thì sẽ có nguy cơ ko đảm bảo chất lượng, ko đem lại hiệu quả cho doanh nghiệp.

Để áp dụng tốt lương thời gian: cần có các điều kiện sau:

- doanh nghiệp cần bố trí đúng người đúng việc
- doanh nghiệp phải có hệ thống kiểm tra theo dõi việc chấp hành thời gian làm việc của người lao động
- cần tránh khuynh hướng làm việc chiếu lệ, thiếu trách nhiệm, ko quan tâm tới kết quả công việc

**Ưu điểm:** dễ tính toán, thường ổn định, dễ khuyến khích lòng trung thành của nhân viên với doanh nghiệp

**Nhược điểm:** Hình thức trả lương này chỉ căn cứ vào thời gian làm việc, dễ mang tính bình quân, không gắn trực tiếp tiền lương với kết quả lao động mà họ đạt được trong thời gian làm việc, ko khuyến khích được người lao động sử dụng hợp lý thời gian lao động và nâng cao chất lượng, năng suất trong công việc của mình. Ngoài ra, hình thức trả lương này khá cứng nhắc, doanh nghiệp khó điều chỉnh theo kết quả hoạt động kinh doanh

Để khắc phục nhược điểm của hình thức này, doanh nghiệp có thể trả lương theo hình thức tiền lương thời gian có thưởng. Hình thức này là sự kết hợp giữa tiền lương thời gian giản đơn và tiền thưởng khi đạt các chỉ tiêu về số lượng và chất lượng đã qui định. Hình thức này kích thích người lao động quan tâm hơn đến kết quả công việc của mình. (đạt năng suất lao động cao, chất lượng sản phẩm tốt).

## Câu 14. Trình bày chế độ lương chức vụ chức danh.

Chế độ tiền lương này là toàn bộ những văn bản, những qui định của Nhà nước thực hiện trả lương cho các loại cán bộ và viên chức khi

đảm nhận những chức danh, các chức vụ trong các doanh nghiệp, cơ quan hành chính sự nghiệp và các đơn vị lực lượng vũ trang

Chế độ tiền lương theo chức vụ, chức danh bao gồm 3 yếu tố sau:

+ Tiêu chuẩn nghiệp vụ viên chức do các doanh nghiệp phải xây dựng dựa theo các qui định của Nhà nước và tiêu chuẩn xếp hạng của doanh nghiệp do Nhà nước ban hành.

+ Các thang và bảng lương cho các chức vụ và các chức danh. Bảng lương xác định quan hệ tỷ lệ tiền lương giữa các chức danh cùng chuyên môn hay các chuyên môn khác, theo trình độ của họ. Mỗi bảng lương gồm có một số chức danh ở trình độ khác nhau với các hệ số lương và các mức lương tương ứng.

+ Mức lương cơ bản tháng của mỗi cán bộ và nhân viên là số tiền tệ trả công lao động hàng tháng được tính bằng cách lấy mức lương tối thiểu nhân với hệ số lương của họ.

$$L_i = L_t * K_i$$

Trong đó:  $L_i$  là mức lương tháng của cán bộ và nhân viên  $i$

Lt là mức lương tối thiểu do Nhà nước ban hành

Ki: hệ số bậc lương i

Ngoài ra, mọi cán bộ và nhân viên còn có thêm phụ cấp lương như sau:

- Phụ cấp khu vực:
- Phụ cấp độc hại:
- Phụ cấp trách nhiệm:
- Phụ cấp làm đêm.
- Phụ cấp thu hút:
- Phụ cấp đất đỏ :
- Phụ cấp lưu động:

$$P = H_p * L_t$$

Trong đó: P: Phụ cấp tháng được hưởng

H<sub>p</sub>: Hệ số phụ cấp

Lt là mức lương tối thiểu do Nhà nước ban hành

Như vậy tiền lương hàng tháng của cán bộ và nhân viên bằng mức lương tháng cộng với phụ cấp lương nếu có.

### Câu 15. Trình bày chế độ lương cấp bậc

Chế độ tiền lương theo cấp bậc: là chế độ tiền lương áp dụng cho công nhân, những người trực tiếp sản xuất. Đó là toàn bộ các qui định của Nhà nước mà doanh nghiệp vận dụng để trả lương cho người lao động căn cứ vào số lượng và chất lượng lao động cũng như điều kiện lao động khi họ hoàn thành một công việc nhất định. Số lượng lao động thể hiện ở mức hao phí thời gian để sản xuất ra sản phẩm, còn chất lượng lao động thể hiện ở trình độ lành nghề của người công nhân. Chất lượng này được áp dụng theo tiêu chuẩn cấp bậc kỹ thuật do các doanh nghiệp xây dựng nên dựa vào TCCBKT do Nhà nước ban hành

Chế độ tiền lương cấp bậc bao gồm 3 yếu tố sau:

- Tiêu chuẩn cấp bậc kỹ thuật: là văn bản qui định về mức độ phức tạp của công việc và yêu cầu về trình độ lành nghề của người công nhân

- Thang và bảng lương công nhân: Thang lương là bảng xác định quan hệ tỷ lệ về tiền lương giữa các công nhân cùng nghề hoặc nhóm nghề giống nhau theo trình độ cấp bậc kỹ thuật của họ. Mỗi thang lương gồm có một số cấp bậc lương và các hệ số lương tương ứng. Hệ số lương chỉ rõ lao động của một công nhân ở một bậc nào đó được trả lương cao hơn người công nhân ở bậc 1 mấy lần.

- Mức lương: là số lượng tiền tệ để trả công lao động trong một đơn vị thời gian (giờ, ngày, tháng) phù hợp với cấp bậc trong thang lương.

$$L_i = L_t * K_i$$

Trong đó: L<sub>i</sub> là mức lương tháng của công nhân bậc i

Lt là mức lương tối thiểu do Nhà nước ban hành

K<sub>i</sub>: hệ số bậc lương i

Ngoài tiền lương cơ bản, người công nhân còn được tính thêm phụ cấp lương như sau:

- Phụ cấp khu vực:
- Phụ cấp độc hại:
- Phụ cấp trách nhiệm:
- Phụ cấp làm đêm.

- Phụ cấp thu hút:
- Phụ cấp đất đỏ :
- Phụ cấp lưu động:

$$aP = H_p * L_t$$

Trong đó: P: Phụ cấp tháng được hưởng

## PHẦN II: BÀI TẬP

Bài 1: Nhóm công nhân P có 4 công nhân lắp ráp sản phẩm có hệ số phụ cấp bình quân là 0,2 . Số giờ làm việc định mức trong tháng là 176 giờ. Mức lương tối thiểu áp dụng là 1150000 đồng một tháng. Mức thời gian qui định để hoàn thành một sản phẩm là 720 giờ. Nhóm công nhân đã hoàn thành lắp ráp 5 sản phẩm và gồm có:

1 công nhân làm việc bậc 1 làm việc 1080 giờ, mức lương 2500 đ/giờ

1 công nhân làm việc bậc 2 làm việc 900 giờ, mức lương 3250 đ/giờ

1 công nhân làm việc bậc 3 làm việc 720 giờ, mức lương 3750 đ/giờ

1 công nhân làm việc bậc 4 làm việc 540 giờ, mức lương 4500 đ/giờ

(mức phụ cấp được hưởng bình quân như nhau)

- a. Tính đơn giá lương sản phẩm tập thể cho hai trường hợp: không bao gồm phụ cấp và có bao gồm phụ cấp.
- b. Tính hệ số điều chỉnh của tổ và tiền công của mỗi công nhân được lĩnh (không bao gồm phụ cấp)
- c. Tính hệ số điều chỉnh của tổ trong trường hợp bao gồm phụ cấp

Đáp án:

- a. Đơn giá sản phẩm không bao gồm phụ cấp: (1.đ)

Mức lương giờ bình quân = 3500

$$\text{Đ1} = \text{Mức lương giờ bq} * \text{Mức tg} = 3500 * 720 = 2520000$$

$$\text{Đpc giờ} = 0,2 * 1150000 / 176 = 1306,82$$

$$\text{Đpc sp} = \text{Mức tg} * \text{Pc giờ} = 720 * 1306,82 = 940910,4$$

Đơn giá sản phẩm bao gồm phụ cấp

$$\text{Đ2} = \text{Đ1} + \text{Đpcsp} = 2520000 + 940910,4 = 3460910,4$$

- b. Tính hệ số điều chỉnh của tổ và tiền công của mỗi công nhân được lĩnh (không bao gồm phụ cấp) (1.đ)

Tiền công theo cấp bậc và thời gian làm việc của mỗi công nhân (không bao gồm phụ cấp)

$$\text{TC} = 10755000$$

$$\text{Tiền công cho 1 sản phẩm} = \text{T1} = 2151000$$

Hệ số điều chỉnh của tổ:

$$\text{H1} = \text{Đ1} / \text{T1} = 2520000 / 2151000 = 1,172$$

Tiền công của từng người:

$$\text{Công nhân bậc 1:} = 1080 * 2500 * 1,172 = 3164400$$

$$\text{Công nhân bậc 2:} = 3428100$$

$$\text{Công nhân bậc 3:} = 3164400$$

$$\text{Công nhân bậc 4:} = 2847960$$

- c. Tính H2: (1đ)

Phụ cấp giờ sf= Số giờ lv tt\*pcgiờ = 648\* 1306,82= 846819,36

$T2=T1+Pcgiờ\ sf = 2151000+846819,36 = 2997819,36$

Hệ số điều chỉnh của tổ:

$H = Đ2/T2= 3460910,4/ 2997819,36= 1,154$

Bài 2: Nhóm công nhân Q có 3 công nhân lắp ráp sản phẩm có hệ số phụ cấp bình quân là 0,6 . Số giờ làm việc định mức trong tháng là 176 giờ. Mức lương tối thiểu áp dụng là 1150000 đồng một tháng. Mức thời gian qui định để hoàn thành một sản phẩm là 600 giờ. Nhóm công nhân đã hoàn thành lắp ráp 4 sản phẩm và gồm có:

1 công nhân làm việc bậc 1 làm việc 814 giờ, mức lương 2500 đ/giờ

1 công nhân làm việc bậc 2 làm việc 680 giờ, mức lương 3250 đ/giờ

1 công nhân làm việc bậc 3 làm việc 576 giờ, mức lương 3750 đ/giờ

(mức phụ cấp được hưởng bình quân như nhau)

a. Tính đơn giá lương sản phẩm tập thể cho hai trường hợp: không bao gồm phụ cấp và có bao gồm phụ cấp.

b. Tính hệ số điều chỉnh của tổ và tiền công của mỗi công nhân được lĩnh (không bao gồm phụ cấp)

c. Tính hệ số điều chỉnh của tổ trong trường hợp bao gồm phụ cấp

# ABOUT

*Hỗ trợ ôn tập là một dự án phi lợi nhuận hướng tới cộng đồng.*

Với mục đích đem đến kiến thức miễn phí cho tất cả mọi người, chúng tôi sẽ hỗ trợ các bạn tốt nhất trong lĩnh vực giáo dục bằng cách cung cấp cho các bạn tài liệu ôn tập miễn phí, đề cương ôn tập miễn phí.

Các bạn sẽ không cần phải lo về đề cương, về tài liệu, về sách,... Các bạn chỉ việc theo dõi và để lại yêu cầu cho đội nhóm chúng tôi, còn việc tìm kiếm và biên soạn tài liệu đã có chúng tôi lo!!!!

## **Hiện giờ, chúng tôi đang hỗ trợ về**

1. Tài liệu ôn tập tiếng anh FREE.
2. Tài liệu ôn thi đại học FREE
3. Tài liệu ôn thi cấp 3 FREE
4. Đề cương ôn thi chương trình Đại học FREE.
5. Một số tài liệu khác.

## **Liên hệ và kết nối với chúng tôi:**

- ✓ Facebook: [facebook.com/HoTroOnTap](https://facebook.com/HoTroOnTap)
- ✓ Fanpage: [facebook.com/HoTroOnTapPage](https://facebook.com/HoTroOnTapPage)
- ✓ Group: [facebook.com/groups/HoTroOnTapGroup](https://facebook.com/groups/HoTroOnTapGroup)
- ✓ Website: [hotroontap.com](https://hotroontap.com)