

CHƯƠNG 4

KẾ HOẠCH NHÂN LỰC

4.1 Các kế hoạch kinh doanh chính là cơ sở cho việc hoạch định tài nguyên nhân sự:

“Hoạch định có thể được mô tả, như là một sự xác nhận các mục tiêu cần đạt được trong tương lai và phát thảo những bước cần thiết để đạt đến”.

Trong quản trị doanh nghiệp, nội dung soạn thảo gồm 2 kế hoạch: Những kế hoạch kinh doanh chiến lược (Strategic Planning hay Corporate Planning) và những kế hoạch nghiệp vụ (Functional Planning).

Trong kế hoạch kinh doanh chiến lược, nhà quản trị xác định các mục tiêu kinh doanh và cách thức tốt nhất để đạt đến nó trên cơ sở tài nguyên hiện có cũng như tài nguyên có khả năng huy động được.

Để thực hiện các kế hoạch, chúng ta lập ra một cơ cấu tổ chức. Hơn nữa kế hoạch tổ chức đòi hỏi phải có sự giao phó những quyền hạn cần thiết cho người quản trị sao cho họ thực hiện được các hoạt động triển khai trong quá trình sản xuất cũng như thực hiện các mục tiêu của doanh nghiệp.

Đồng thời số lượng người quản trị, nhân viên cần đến cho một doanh nghiệp phụ thuộc không chỉ vào quy mô của nó mà còn phụ thuộc vào độ phức tạp của cơ cấu tổ chức, vào các kế hoạch mở rộng của nó và vào mức độ luân chuyển nhân viên quản lý. Tỷ lệ người quản lý và số lượng nhân viên không tuân theo bất kỳ một quy luật nào.

4.2 Đánh giá những tài nguyên nhân sự cần có cho tương lai.

Những yếu tố bên trong cũng như bên ngoài về nhân sự phải được đánh giá một cách tỉ mỉ trước khi tuyển chọn nhân sự cho doanh nghiệp.

Nhìn chung, khi hoạch định nguồn tài nguyên nhân sự, nhà quản trị phải suy xét nhiều yếu tố khác nhau như: Những yếu tố bên ngoài bao gồm trình độ học vấn, những quan điểm thịnh hành trong xã hội (chẳng hạn như quan điểm về lao động) những luật lệ và quy định có ảnh hưởng trực tiếp đến nhân viên, những điều kiện kinh tế và vấn đề cung cầu về những người quản lý. Những yếu tố bên trong ngoài các mục tiêu tổ chức, kế hoạch kinh doanh còn bao gồm các yếu tố như nghiệp vụ, công nghệ, loại người được

tuyển dụng, cung và cầu về người quản lý trong nội bộ doanh nghiệp, hệ thống khen thưởng, các loại chính sách khác nhau v.v...

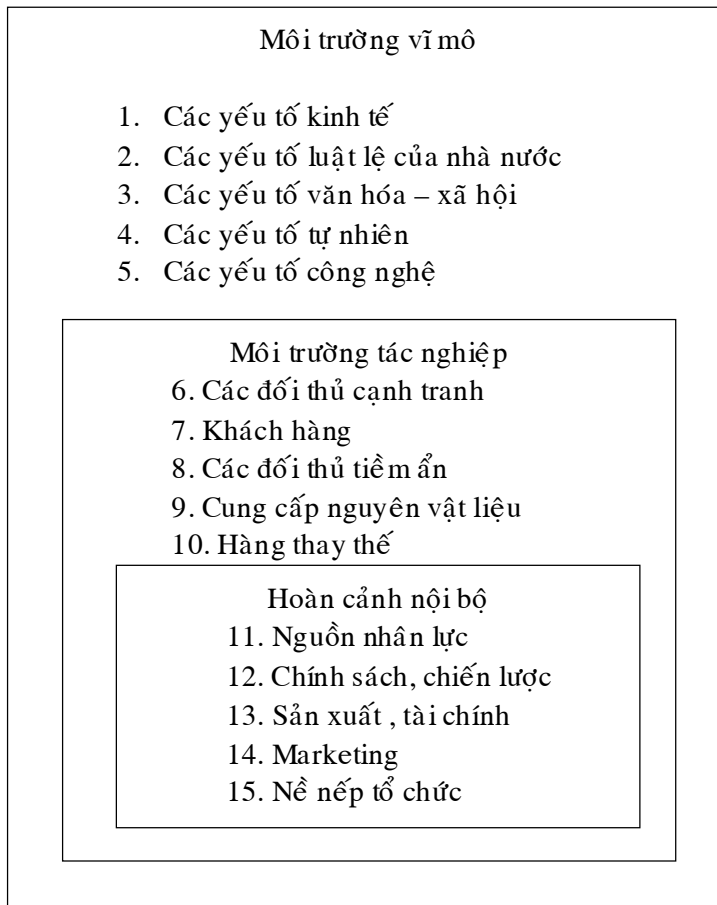
4.2.1 Các yếu tố môi trường ảnh hưởng đến tài nguyên nhân sự.

Việc quản lý nguồn nhân lực tốt phụ thuộc nhiều vào sự am hiểu tường tận các điều kiện môi trường mà một doanh nghiệp, tổ chức đang phải đương đầu. Các yếu tố môi trường có một ảnh hưởng sâu rộng vì chúng ảnh hưởng đến toàn bộ các bước tiếp theo của quá trình quản trị. Vì thế, hoạch định tài nguyên nhân sự phải được hoạch định trên cơ sở các điều kiện môi trường dự kiến.

Môi trường ở đây được đề cập thành 3 mức độ:

Môi trường vĩ mô, môi trường tác nghiệp, và hoàn cảnh nội bộ. Môi trường vĩ mô ảnh hưởng quan trọng đến khả năng thành công của sản phẩm hoặc dịch vụ, đến tất cả các nguồn kinh doanh. Môi trường tác nghiệp được xác định đối với một số ngành cụ thể. Nhiều khi môi trường vĩ mô và môi trường tác nghiệp kết hợp lại với nhau và được gọi là môi trường bên ngoài, hoặc môi trường nằm bên ngoài tầm kiểm soát của doanh nghiệp. Hoàn cảnh nội bộ bao gồm các yếu tố nội tại trong một công ty nhất định. Trong thực tế công ty là tổng hợp các yếu tố hoàn cảnh nội bộ của nó. Đôi khi hoàn cảnh nội bộ là môi trường nội bộ hoặc môi trường kiểm soát được. Ba mức độ của môi trường được minh họa trên hình 2.1 như sau:

Môi trường vĩ mô gồm các yếu tố nằm bên ngoài tổ chức, định hình và có ảnh hưởng đến các môi trường tác nghiệp và môi trường nội bộ, và tạo ra các cơ hội và nguy cơ đối với tổ chức. Môi trường tác nghiệp bao gồm các yếu tố bên ngoài tổ chức, định hướng. Hoàn cảnh nội bộ bao gồm các nguồn lực nội bộ của tổ chức.



Hình 4.1 Mối quan hệ giữa các cấp độ môi trường trong quản lý.

a) *Môi trường vĩ mô*

Việc phân tích môi trường vĩ mô giúp doanh nghiệp trả lời một phần câu hỏi: Doanh nghiệp đang trực diện với những gì?

Mặc dù có nhiều vấn đề khác nhau về môi trường vĩ mô có thể bàn đến, nhưng ở đây chỉ đề cập đến 5 yếu tố trong hình 2.1: các yếu tố kinh tế, các yếu tố luật lệ của nhà nước, Các yếu tố văn hóa – xã hội, yếu tố tự nhiên và Các yếu tố công nghệ.

Các yếu tố kinh tế

Các 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 tổ chức, các doanh nghiệp cần chọn lọc để nhận biết được tác động cụ thể sẽ ảnh hưởng

trực tiếp nhất với doanh nghiệp. Mỗi một yếu tố kinh tế có thể là cơ hội hoặc nghi cơ. Các yếu tố kinh tế như:

Chu kỳ kinh tế và chu kỳ kinh doanh ảnh hưởng đến quản trị tài nguyên nhân sự.

Xu hướng của GNP (Tổng sản phẩm quốc dân).

Tỉ lệ lạm phát.

Lãi suất ngân hàng.

Chính sách tiền tệ.

Mức độ thất nghiệp.

Chính sách tài chính.

Tiền lương.

Cán cân thanh toán.

Các yếu tố luật lệ của nhà nước

Các yếu tố này có ảnh hưởng ngày càng to lớn đối với hoạt động sản xuất – kinh doanh của các doanh nghiệp. Doanh nghiệp phải tuân theo các quy định về thuê mướn lao động, an toàn lao động, bảo hiểm, vật giá, quảng cáo, nơi đặt nhà máy, bảo vệ môi trường.

Nhìn chung các doanh nghiệp hoạt động được là vì điều kiện xã hội cho phép. Chừng nào xã hội không còn chấp nhận các điều kiện và bối cảnh thực tế nhất định, thì xã hội sẽ rút lại sự cho phép thông qua hệ thống pháp luật.

Các yếu tố văn hóa – xã hội

Văn hóa xã hội không phải là không ảnh hưởng đến tài nguyên nhân sự. Khi một hay nhiều yếu tố tác động đến một doanh nghiệp, 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.

Các yếu tố xã hội trên thường biến đổi hoặc tiến triển chậm nên đôi khi thường khó nhận biết. Thí dụ, hiện nay có một số lượng lớn lao động nữ giới. Điều này do quan niệm của nữ giới và nam giới thay đổi. Nhưng rất ít doanh nghiệp nhận ra vấn đề này để dự báo về tài nguyên nhân sự tương ứng. Các thay đổi khác diễn ra nhanh hơn nếu chúng gây ra với sự gián đoạn bên ngoài nào đó trong hành vi chuẩn mực đạo đức của xã hội. Thí dụ,

sự quan tâm nhiều hơn đến vấn đề tiết kiệm năng lượng được khuyến khích do tình trạng thiếu năng lượng và đột biến về giá trong những năm giữa thập kỷ 70 của thập kỷ này.

Các yếu tố tự nhiên

Tác động của điều kiện tự nhiên đối với các quyết sách trong kinh doanh từ lâu đã được các doanh nghiệp thừa nhận. Tuy nhiên, cho đến nay các yếu tố về duy trì tự nhiên hầu như không được chú ý tới. Sự quan tâm của công chúng đang quan tâm nhiều đến chất lượng môi trường tự nhiên.

Các vấn đề ô nhiễm môi trường, thiếu năng lượng, lãng phí tài nguyên thiên nhiên cùng với nhu cầu ngày càng lớn đối với các nguồn lực có hạn khiến công chúng cũng như các doanh nghiệp phải thay đổi các quyết định và biện pháp hoạt động liên quan.

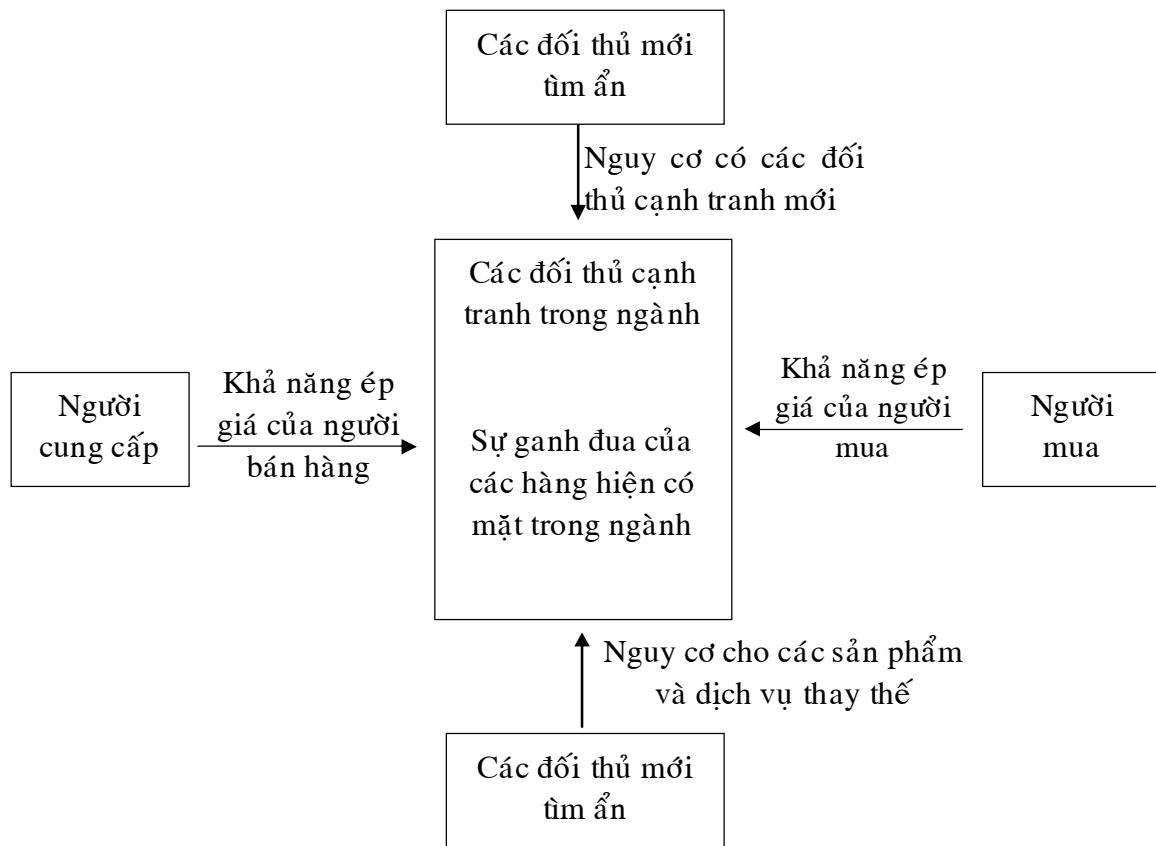
Yếu tố công nghệ

Có ít ngành công nghệ và doanh nghiệp nào mà lại không phụ thuộc vào cơ sở công nghệ ngày càng tinh vi. Chắc chắn sẽ có nhiều công nghệ tiên tiến tiếp tục ra đời, tạo ra các cơ hội cũng như nguy cơ đối với tất cả các ngành công nghiệp và các doanh nghiệp nhất định.

Các nhà nghiên cứu phát triển và chuyển giao công nghệ hàng đầu nói chung đang lao vào công việc tìm tòi các giải pháp kỹ thuật mới nhằm giải quyết các vấn đề tồn tại và xác định các công nghệ hiện đại để có thể khai thác trên thị trường.

b) Môi trường tác nghiệp

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. Có 5 yếu tố cơ bản đó là: đối thủ cạnh tranh, người mua, người cung cấp, các đối thủ tiềm ẩn và hàng (sản phẩm) thay thế. Mối quan hệ giữa các yếu tố này được phản ánh trên hình 2.2.



Hình 4.2 Sơ đồ môi trường tác nghiệp trong ngành

c) *Hoàn cảnh nội bộ*

Hoàn cảnh nội bộ của một doanh nghiệp bao gồm tất cả các yếu tố và hệ thống bên trong của doanh nghiệp. Các doanh nghiệp phải cố gắng phân tích một cách cặn kẽ các yếu tố nội bộ đó nhằm xác định rõ các ưu điểm và nhược điểm của mình. Trên cơ sở đó đưa ra các biện pháp nhằm giảm bớt nhược điểm và phát huy ưu điểm để đạt được lợi thế tối đa. Các yếu tố nội bộ chủ yếu bao gồm các lĩnh vực chức năng như: nguồn nhân lực, nghiên cứu và phát triển, sản xuất, tài chính kế toán, marketing và nề nếp tổ chức chung.

Chỉ qua xem xét hoàn cảnh nội bộ của doanh nghiệp cũng thấy rằng sự sống còn của một doanh nghiệp suy cho cùng phụ thuộc vào khả năng doanh nghiệp có nhận được nguồn lực từ môi trường bên ngoài hay không. Các nguồn lực chủ yếu để doanh nghiệp tồn tại bao gồm tiền vốn, con người và nguyên liệu. Mỗi bộ phận chức năng của doanh nghiệp tìm kiếm

hoặc bảo toàn một hoặc nhiều nguồn nhân lực nói trên. Vì các nguồn lực mà doanh nghiệp cần nằm ở trong tay các doanh nghiệp bên ngoài khác, cho nên thường mỗi bộ phận chuyên môn giao dịch với một hoặc vài doanh nghiệp bên ngoài đó là móc xích liên kết giữa các doanh nghiệp của mình và các doanh nghiệp đó. Thí dụ, Marketing có nhiệm vụ tạo ra mối quan hệ tốt với khách hàng, nhờ vậy giúp doanh nghiệp thu được nguồn tiền vốn. Tương tự như vậy, bộ phận tài chính cũng chịu trách nhiệm về việc tìm kiếm nguồn tiền vốn. Một nề nếp tốt làm cho nhân viên nhận thức tốt hơn những việc mà họ làm và vì vậy dẫn dắt họ làm việc tích cực hơn nhằm đạt được các mục tiêu của tổ chức. Ngược lại, một nề nếp kém, nhân viên lãng phí thời giờ chỉ để cố tìm hiểu những việc họ cần làm và làm như thế nào.

4.2.2 Đánh giá những tài nguyên nhân sự

a) Đề bạt từ nội bộ

Rất nhiều doanh nghiệp ủng hộ việc đề bạt từ nội bộ công ty. Ví dụ, William P. Given, khi còn là chủ tịch của công ty American Brake Shoe đã viết, “chính sách của chúng tôi là tạo cho người của chúng tôi lợi thế vượt lên khi có cơ hội. Chúng tôi tin tưởng rằng nếu chúng tôi không có một ai có thể bồi dưỡng được, thì cũng chẳng hay ho gì cho người của chúng tôi nếu phải tuyển dụng người ngoài. Điều này được nhấn mạnh thậm chí nhiều hơn nữa ở công ty Sears, Roebuck and Company. Trong sổ tay dành cho những nhân viên có triển vọng người ta viết, “ở Sear chính sách đề bạt nội bộ không chỉ ở một giai đoạn hay chỉ là một khẩu hiệu. Đó là những thực tế, được bảo đảm rằng các biện pháp điều hành cụ thể để chắc chắn rằng điều đó sẽ được thực hiện”. Tương tự, công ty Mobil Oil tuyên bố rằng chính sách của họ là bố trí cán bộ vào mọi công việc, nếu có thể được, từ chính nguồn nhân lực bên trong tổ chức; và Procter & Gamble đã xác nhận rằng họ gắn bó chặt chẽ với chính sách đề bạt nội bộ của chính mình.

Việc đề bạt nhân sự trong nội bộ doanh nghiệp không chỉ mang lại những giá trị tích cực gắn với đạo đức và danh tiếng của doanh nghiệp mà nó còn cho phép tận dụng được những tiềm năng sẵn có về những người quản lý giỏi tiềm tàng trong số những nhân viên của doanh nghiệp hiện có.

Nhưng làm thế nào để biết khả năng của nhân viên? Đối với những xí nghiệp nhỏ cấp quản trị có thể hầu như biết rõ tất cả những công nhân của mình, nhưng ở những công ty gồm nhiều xí nghiệp, thì cần phải quản trị nhân viên mình một cách khoa học, bởi vì muốn biết rõ nhân viên của mình

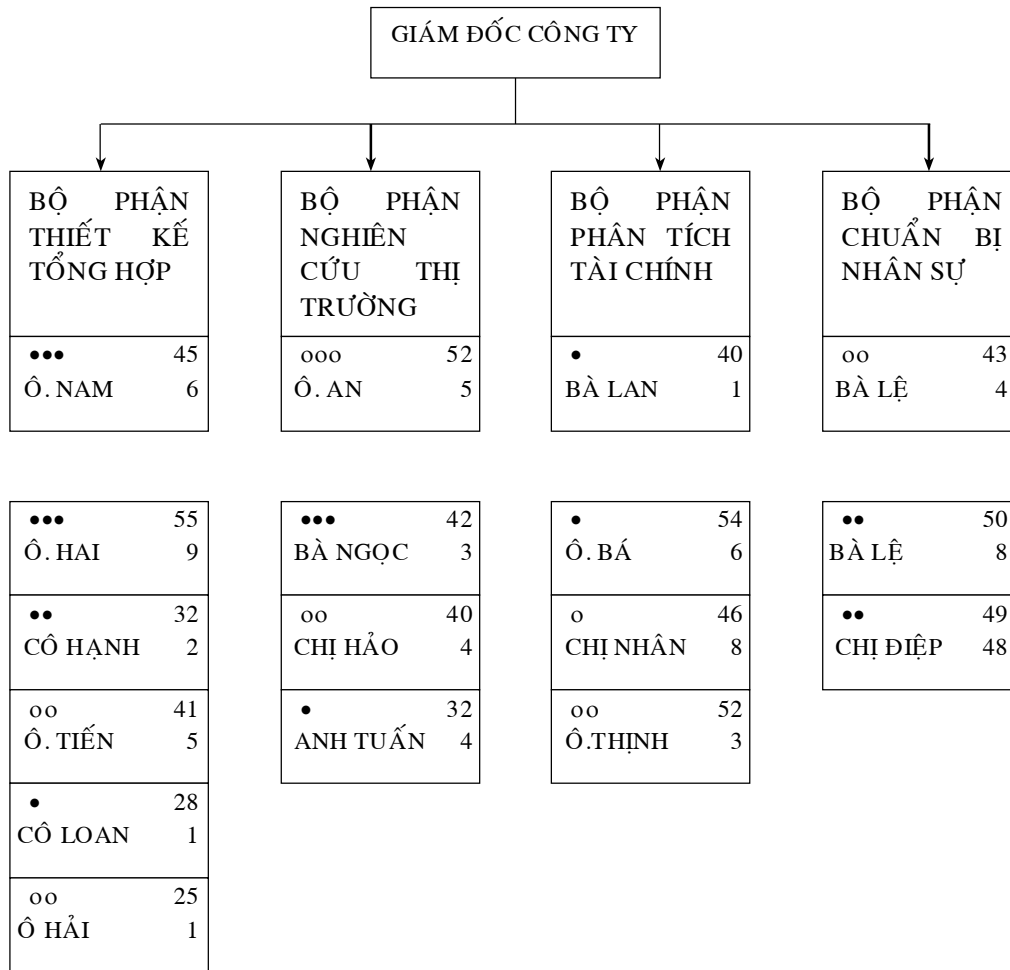
không phải như ở cấp xí nghiệp. Vì thế cần phải có một số phương pháp sau đây:

Hệ thống hồ sơ thường là hồ sơ thuyên chuyển

Có nhiều loại hệ thống hồ sơ được xử lý bằng tay tạm gọi là hồ sơ thường để phân biệt với hồ sơ qua máy vi tính. Với hệ thống này nhà quản trị sử dụng để hiểu rõ khả năng của nhân viên. Loại thứ nhất được gọi là bảng tóm tắt nhân lực và hồ sơ phát triển (manpower – inventory and development record). Thông tin về mỗi công nhân đều được thu thập sau đó được lưu trữ dưới dạng bảng tóm tắt. Thông tin gồm có trình độ học vấn, các khóa học do cơ quan tổ chức, sở thích về nghề nghiệp và sở thích muốn được đào tạo phát triển, sinh ngữ, các kỹ năng (Skills). Thông tin loại này sau đó sẽ được sử dụng để xác định xe công nhân nào có sẵn kỹ năng để được thăng chức hoặc được thuyên chuyển sang các vị trí mới theo dự kiến trong tương lai.

Sơ đồ dự trữ cán bộ quản lý.

Mỗi công việc kinh doanh, cũng như hầu hết những doanh nghiệp phi kinh doanh, thường duy trì một lượng dự trữ nguyên liệu và hàng hóa trong tay để có thể tiếp tục hoạt động của mình. Nhưng ít có doanh nghiệp duy trì một sự dự trữ về nguồn nhân lực có thể sử dụng, đặc biệt là những người quản lý, nếu không kể đến một sự thật là việc có được một số lượng cần thiết về những người quản lý có năng lực là một đòi hỏi sống còn để đảm bảo thành công. Duy trì đồng thời một tiềm năng quản lý bên trong một công ty có thể được thực hiện qua việc sử dụng một sơ đồ dự trữ, nó chỉ là một sơ đồ tổ chức của mỗi đơn vị trong đó cương vị quản lý đều được ghi rõ và ghi chú lại khả năng đề bạt của mỗi cấp quản lý và mỗi người.



45 = tuổi

6 = số năm trong

Cương vị hiện nay

oo Đáp ứng nhưng không thể đề bạt.

o Sa thải.

••• Có thể đề bạt bây giờ

•• Có thể đề bạt sau một năm

• Khả năng đề bạt được sau này

Hình 4.3. Sơ đồ dự trữ cán bộ quản lý

Hình 4.3 là một sơ đồ điển hình về dự trữ cán bộ. Chỉ cần lướt qua, vị giám đốc công ty có thể thấy được mình đang đứng ở đâu và ai là người kế cận trong biên chế nhân sự của doanh nghiệp. Người kế cận vị giám đốc đó là viên quản lý bộ phận thiết kế tổng hợp (ông Nam) và người đó lại có sẵn người kế cận sẵn để đề bạt (ông Hải). Hỗ trợ cho người đó lại là một cấp dưới có thể đề bạt được sau đó một năm.

Người phụ trách bộ phận nghiên cứu thị trường là trường hợp hay xảy ra trong các doanh nghiệp. Đó là, người này đáp ứng được công việc nhưng không thể đề bạt được. Hơn nữa người này lại đang cản đường một cấp dưới có thể đề bạt được ngay bây giờ (là bà Ngọc). Những người trong bộ phận này thể hiện ở một tình trạng là không có khả năng đề bạt nhưng lại nhiều tiềm năng. Nhìn chung nhân sự biên chế ở bộ phận này là không thỏa mãn.

Người quản lý ở bộ phận phân tích tài chính đã có sự phát triển đáng kể để đạt được cương vị này trước khi đủ sức sẵn sàng đề bạt được. Ở bộ phận này không có người kế cận có thể đề bạt được ngay lập tức và vấn đề trở nên phức tạp hơn là không có ai trong 2 cấp dưới còn lại có khả năng để đề bạt nữa.

Còn ở bộ phận chuẩn bị nhân sự báo trước có vấn đề. Người quản lý ở bộ phận này như ở chương trước đề cập có vai trò rất quan trọng, thế nhưng ở đây bà ta lại là người không thể đề bạt được, nhưng 2 cấp dưới lại rất có khả năng.

Qua sơ đồ trên chúng ta cũng rút ra được là mọi người đều có thể vạch ra kế hoạch hành động phù hợp cả dài hạn lẫn ngắn hạn. Về ngắn hạn, có thể thay thế một người quản lý không đảm đương được công việc, bắt tay vào việc bồi dưỡng kế cận cho cấp trên trực tiếp, chuyển người quản lý giúp họ tích lũy kinh nghiệm cần cho việc đề bạt sắp tới, hay chuyển những nhân viên thừa hiện có thể đề bạt được sang các bộ phận khác, nơi còn thiếu những người quản lý.

Về lâu dài, tuổi tác là một phần rất quan trọng về tính hiệu quả. Nếu họ không được phân bố trong độ tuổi có năng suất thì điều có thể xảy ra là trong khoảng thời gian 10 năm tới tất cả những người quản lý cao cấp đều trên 60. Tình trạng này có thể tránh được bằng cách đề bạt một cách khôn ngoan những người trong nhóm tuổi thích hợp. Kế hoạch hành động lâu dài đối với những người quản lý được đào tạo cần phải được kết hợp với phương án ngắn hạn. Chẳng hạn, rõ ràng là không nên thiên về ngắn hạn để xác định một người kế tục (kế cận) có cùng độ tuổi với người đương nhiệm, bởi vì họ cùng già như nhau. Điều đó có thể thấy rõ là điều có lợi là chỉ định một người, thậm chí một người già hơn người đương nhiệm, làm người kế cận sau này. Việc sắp đặt như vậy sẽ làm thỏa mãn những đòi hỏi ngắn hạn về một người kế cận có trình độ bằng một nhân viên có thâm niên cao và những đòi hỏi dài hạn bằng một người đang được đào tạo.

Một câu hỏi mà sơ đồ dự trữ cán bộ quản lý không giải đáp được là khả năng đề bạt được là đến mức nào? Điều không thể nhận rõ được là một người có thể đề bạt được đến cấp nào? Việc dự trữ chính là nhằm để tiến hành đề bạt. Một người nào đó có thể giữ một cương vị, ở một lĩnh vực chuyên môn nào đó, và người có thể được đề bạt sẽ phải chờ đợi cho đến khi nào có đường tiến. Liệu một người thực sự có khả năng được đề bạt hay không nếu người đó tình cờ được đưa vào danh sách theo con đường này qua người quản lý kiểm tra sản xuất còn chỗ trống xuất hiện lại giành cho một người quản lý kỹ thuật công nghiệp hay tổng quản đốc? Trong trường hợp ở 4.3 ông Hải có thể được đề bạt lên chức quản lý thiết kế tổng hợp, nhưng liệu có thể đề bạt làm quản lý bộ phận phân tích tài chính hay không?

Vấn đề rất rối hay gặp này trong vấn đề đề bạt hiếm khi có thể giải quyết trong thời hạn ngắn. Điều chủ yếu đối với những người quản lý cao cấp của mỗi doanh nghiệp là phải nhất quán rằng những người trẻ tuổi có năng lực quản lý phải được chỉ rõ ngay từ những năm đầu công tác của họ và phải tạo những cơ hội thực sự cho họ mở rộng kinh nghiệm qua việc giao các cương vị tương đương hoặc ở cấp tương đương trong một tổ chức. Được bồi bổ kinh nghiệm trong những năm trước khi đưa lên những cương vị quản lý cao hơn là điều rất quan trọng. Xét theo quan điểm thực tế, ở những cấp quản lý thấp những kinh nghiệm như vậy có thể thu được trong nội bộ ngành hay bộ phận đó. Biện pháp này sẽ đảm bảo giữ được tính toàn vẹn của kế hoạch biên chế của ngành và cho phép những người quản lý có khả năng đề bạt được sẽ trở thành một ứng cử viên tích cực khi có cơ hội mở ra giữa các bộ phận. Việc bồi dưỡng liên ngành các ứng cử viên để đề bạt cho các cấp quản lý phía trên sẽ được xét đến ở chương sau.

Một khó khăn khác trong các doanh nghiệp lớn là việc những người lãnh đạo cấp giữa cản trở trừ những người có thể đề bạt được. Điều rất tự nhiên là những người quản lý ở cấp này không thích tự cách chức mình vì cấp dưới có năng lực. Thế nhưng lợi ích của doanh nghiệp phải luôn được quan tâm đến. Vì thế những người quản lý ở cấp cao phải thận trọng và liên tục theo dõi việc dự trữ cán bộ quản lý.

Qua việc xem xét một cách hệ thống những nhu cầu về biên chế phận sự, người quản lý có thể giành sự chú ý thích đáng đến chức năng hay bị lãng quên này. Họ phải luôn nhạy cảm đối với những đòi hỏi về các cán bộ quản lý tiềm tàng cần thiết phải chuẩn bị ở mức nào đó vào thời điểm nào đó, và họ sẽ thu hút hết những cấp dưới dôi ra từ những bộ phận khác trước

khi những người này mất hết mọi ảo tưởng về tương lai của họ và rời khỏi tổ chức.

Qua việc làm này, người quản lý sẽ có thể phục vụ cho quyền lợi của cấp dưới của mình, những người muốn biết tương lai và nhu cầu phát triển của họ để họ có thể xác định được xem lợi ích tốt nhất của họ là ở lại với tổ chức hay là đi tìm những cơ hội ở nơi khác. Lúc này họ có thể được cấp trên của họ, những người có trách nhiệm đạo lý để xử sự công bằng đối với cấp dưới, trả lời một cách trung thực. Cấp trên cần nhận ra rằng cho dù điều tốt đẹp nhất có thể sinh ra từ việc thừa nhận những quyền lợi và khả năng nghề nghiệp của cấp dưới; thì điều được coi là tốt đối với các doanh nghiệp có thể không nhất thiết là điều mà mỗi cá nhân mong muốn.

Ngoài những hồ sơ trên, một số doanh nghiệp còn sử dụng hệ thống vi tính để quản lý nhân sự v.v... Nhờ vào những loại hồ sơ trên, nhà quản trị dễ dàng dự báo được tài nguyên về nhân sự của mình giúp cho việc đề bạt, giáng chức thay thế và cho về hưu một cách thích hợp.

b) Nguồn từ bên ngoài

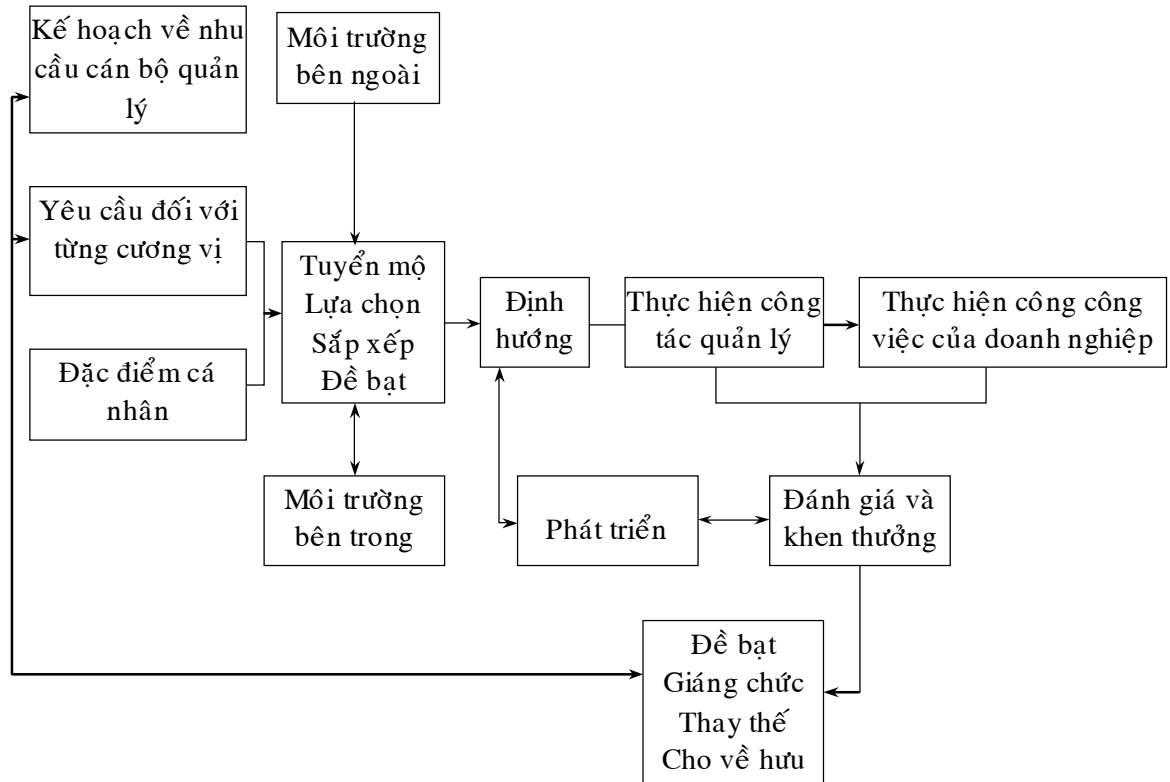
Tuyển dụng nhân viên từ bên ngoài (External Supply) là cả một vấn đề phức tạp.

Nhà máy, thiết bị, vật tư và con người không giúp gì nhiều cho công việc kinh doanh cũng như máy bay, xe tăng, tàu chiến và binh lính không tạo ra được một lực lượng quân sự nếu không có một yếu tố quan trọng không thể thiếu được: đó là những người làm việc hiệu quả. Chất lượng của công nhân là một yếu tố quan trọng bậc nhất có ý nghĩa quyết định duy nhất đối với việc duy trì sự thành đạt của một tổ chức. Vì vậy cần phải coi việc lựa chọn nhân sự như một bước có ý nghĩa quan trọng nhất trong toàn bộ quá trình quản lý.

Vì việc lựa chọn nhân sự là quan trọng đến như vậy, nên nó là công việc cực kỳ khó khăn. Mặc dù việc chọn lựa đúng đắn những người cho những vị trí cao có vẻ dễ dàng hơn cho với việc chọn những đốc công thấp nhất, vì những người mà họ đã từng kinh nghiệm qua công việc quản lý có một quá trình hoạt động nào đó, qua đó năng lực của họ có thể được đánh giá, nhưng đó cũng không phải là trường hợp phổ biến. Việc chọn lựa sai ở các cấp cao có thể dẫn đến một sai lầm nghiêm trọng hơn. Có thể phải mất đến một năm người ta mới có thể biết chắc rằng những người quản lý ở cấp cao và cao nhất có làm tốt hay không và khi đó có khi còn cần thiết hoặc thay thế họ như thế nào, khi cần. Trong thời gian đó, phí tổn không chỉ là khoản tiền

lương trả cho họ mà còn là sự lãng phí thì giờ có thể tạo ra sự tiến bộ đáng ra có thể có được nếu chọn được những người quản lý giỏi ngay từ đầu. Điều này phụ thuộc vào chính sách tuyển dụng của từng quốc gia và từng công ty do hoàn cảnh cụ thể. Điều này sẽ được trình bày ở chương tiếp theo.

Sự khái quát về phương pháp hoạch định tài nguyên nhân sự qua sơ đồ sau:



Hình 4.4 Phương pháp tiếp cận các nguồn nhân lực để chọn lựa

4.3 Xây dựng chương trình dự báo nhu cầu nhân sự tương lai

Sau khi đánh giá xong những khả năng hiện có nhà quản trị có thể dự báo tài nguyên nhân sự cho tương lai bằng nhiều kỹ thuật dự báo (forecasting) tài nguyên nhân sự như:

a) Phương pháp phân tích xu hướng

Nghiên cứu nhu cầu nhân viên trong các năm qua để dự báo nhu cầu nhân viên cho giai đoạn sắp tới.

Phương pháp này mang tính định hướng, kém chính xác do dự báo chỉ dựa vào yếu tố thời gian và xu hướng phát triển chung, thường áp dụng ở những nơi có tình hình sản xuất kinh doanh ổn định.

b) Phương pháp phân tích hệ số

Dự báo nhu cầu nhân viên bằng cách sử dụng hệ số giữa một đại lượng về quy mô sản xuất kinh doanh, một khối lượng sản phẩm, khối lượng hàng bán ra, khối lượng dịch vụ... và số lượng nhân viên cần thiết tương ứng.

c) Phương pháp phân tích tương quan

Xác định mối quan hệ thống kê giữa hai đại lượng có thể so sánh như số lượng nhân viên và một đại lượng về quy mô sản xuất kinh doanh của công ty, xí nghiệp. Từ đó, có thể dự báo được nhu cầu nhân viên theo quy mô sản xuất kinh doanh tương ứng.

d) Sử dụng máy tính để dự báo nhu cầu nhân viên

Trên cơ sở dự báo về khối lượng sản phẩm (dịch vụ) thời gian lao động cần thiết cho một đơn vị sản phẩm, hệ số tăng giảm thời gian lao động... các dự án bán hàng (tối thiểu, tối đa, khả năng khả thi) theo hệ thống chương trình lập sẵn, công ty có thể mau chóng xác định được nhu cầu nhân viên tương ứng cần thiết trong tương lai.

e) Phương pháp theo đánh giá của các chuyên gia

Phương pháp này được sử dụng rộng rãi trong thực tiễn và giữ vai trò quan trọng trong dự báo nhu cầu nhân viên. Các chuyên gia dự báo nhu cầu nhân viên trên cơ sở đánh giá phân loại ảnh hưởng của các yếu tố môi trường thay đổi đến hoạt động của công ty, xí nghiệp v.v...

Trên cơ sở đó xây dựng một chương trình phù hợp với những ước tính và dự kiến trong tương lai về cung cấp nguồn nhân lực.

4.4. Phân tích công việc (job analysis)

Phân tích công việc là công việc đầu tiên cần thiết phải biết của mọi quản trị gia trong lĩnh vực quản trị nhân sự. Phân tích công việc mở đầu cho vấn đề tuyển dụng là cơ sở cho việc bố trí nhân sự phù hợp. Một quản trị gia không thể tuyển chọn đúng nhân sự, đặt đúng người vào đúng việc nếu không biết phân tích công việc. Do đó, phân tích công việc là một trong những công cụ quản trị nhân sự cơ bản nhất.

4.4.1 Khái niệm

Phân tích công việc là khái niệm đã được áp dụng phổ biến trên thế giới hàng trăm năm qua và là công cụ quản trị tài nguyên nhân sự cơ bản nhất. Tuy nhiên, phân tích công việc còn là một khái niệm khá mới mẻ đối với các nước chậm tiến hoặc những nước đang phát triển.

“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(jobs) 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 công việc tốt nhất.

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(Job Description) và bản tiêu chuẩn công việc(Job Specification).

Phân tích công việc cung cấp cho nhà quản trị một văn bản tóm tắt các nhiệm vụ và trách nhiệm của một công việc nào đó mối tương quan của công việc đó với công việc khác; kiến thức và kỹ năng cần thiết và các điều kiện làm việc.

Chẳng hạn như sau:

Nhân viên thực hiện những công tác (tasks) gì?

Khi nào công việc(job) được hoàn tất?

Công việc(job) được thực hiện ở đâu?

Công viên làm công việc đó(job) như thế nào?

Tại sao phải thực hiện công việc đó(job)?

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

4.4.2 Nội dung, trình tự thực hiện phân tích công việc

Quá trình thực hiện phân tích công việc trải qua 6 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 công ty, phòng ban, phân xưởng; sơ đồ qui trình công nghệ và bản mô tả công việc cũ (nếu có).

Để thực hiện phân tích công việc chính xác cần sử dụng các loại thông tin sau:

Thông tin về tình hình thực hiện công việc: Các thông tin được thu thập trên cơ sở của việc thực hiện công việc như 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: Bao gồm tất cả 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 và đặc điểm, tính năng tác dụng, 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. Bao gồm 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 cần phân tích các công việc tương tự như nhau.

Bước 4: Áp dụng các phương pháp khác nhau để thu thập thông tin phân tích công việc. Tùy theo yêu cầu về mức độ chính xác và chi tiết của thông tin cần thu thập; tùy theo dạng hoạt động và khả năng tài chính, có thể sử dụng một hoặc kết hợp nhiều phương pháp thu thập thông tin sau đây: Quan sát, bấm giờ, chụp ảnh, phỏng vấn, bản câu hỏi.

Bước 5: Kiểm tra, xác minh lại tính chính xác của thông tin.

Những thông tin thu thập để phân tích công việc (thực hiện trong 4 bước) cần được kiểm tra lại về mức độ chính xác, đầy đủ bằng chính các nhân viên, công việc thực hiện công việc và các viên giám thị giám sát tình hình thực hiện công việc đó.

Bước 6: Xây dựng bản mô tả công việc và bản tiêu chuẩn công việc.

4.4.3 Các phương pháp phân tích công việc.

Muốn có các thông tin cần thiết để mô tả công việc trong thực tế, có thể sử dụng một số phương pháp sau:

Quan sát: Quan sát trực tiếp xem công việc tiến hành như thế nào tại nơi làm việc (thường áp dụng cho những công việc bình thường hoặc những công việc phải cố gắng nhiều về thể lực).

Tiếp xúc, trao đổi: Phương pháp này được thực hiện với chính những người làm công việc đó, với cấp trên trực tiếp của họ và đôi khi với các đồng nghiệp của họ. Các cuộc tiếp xúc, trao đổi sẽ cho phép ta thu thập những thông tin cần thiết, tạo cơ hội để trao đổi và giải đáp một số vấn đề chưa rõ ràng. Nhưng ở đây cần lưu ý đến tính trung thực của những thông tin thu thập được. Bởi vì do một động cơ nào đó, người cung cấp thông tin hay có xu hướng đề cao mức độ phức tạp, vất vả của mình trong khi lại hạ thấp mức độ khó khăn nặng nhọc của các công việc mà người khác đảm nhiệm.

Trong khi quan sát có thể sử dụng một số dụng cụ cần thiết như giấy bút để ghi chép, đồng hồ để bấm giờ.

Bản câu hỏi:

Theo phương pháp này, các câu hỏi được thảo ra và phát triển rộng rãi cho các công nhân viên và những người có liên quan đến công việc để họ trả lời. Muốn thu thập được những thông tin cần thiết, cần chú ý tới cách ra câu hỏi, đầy đủ rõ ràng nhưng lại không quá tỉ mỉ chi tiết. Mỗi bản câu có thể có tới hàng trăm mục cần điền vào, như bản PAQ (Position analysis questionnaire) rất thông dụng trong các xí nghiệp lớn của Mỹ.

Các phương pháp nêu trên được tiến hành để thu được một bức ảnh chính xác về mỗi công việc. Mỗi phương pháp đều có những ưu và nhược điểm nhất định nên trường hợp lý tưởng nhất là kết hợp chúng với nhau để có một bản mô tả công việc đầy đủ và rõ ràng. Ví dụ, sau khi quan sát, có thể trao

đổi thêm với người thực hiện công việc về một số điểm chưa rõ ràng, hoặc bổ sung thêm một số thông tin bị bỏ sót khi quan sát.

4.4.4 Những nội dung cơ bản của bản mô tả công việc và bản tiêu chuẩn công việc.

a- Bản mô tả công việc (Job Description)

Trong bản mô tả công việc cần có những nội dung chính sau:

Nhận diện công việc (Job Identification). Bao gồm những thông tin chủ yếu: Tên công việc; Mã số của công việc; Người thực hiện công việc; giám thị; tiền lương trả cho nhân viên thực hiện “mô tả công việc”. Người đã có trách nhiệm ký duyệt.

Tóm tắt công việc: Mô tả những tính chất, chức năng hoặc những hoạt động cơ bản trong công việc.

Ví dụ: Đối với viên thanh tra xử lý số liệu, sẽ có “tóm tắt công việc” như sau: Chỉ đạo hoạt động các vấn đề về chuẩn bị, xử lý, kiểm tra số liệu và thực hiện các nhiệm vụ khác theo yêu cầu.

Mối quan hệ trong công việc:

Cần ghi rõ mối quan hệ chủ yếu của người thực hiện công việc với những người khác ở trong và ngoài công ty.

Ví dụ:

Trưởng phòng nhân sự của một xí nghiệp sẽ có các mối quan hệ chủ yếu trong xí nghiệp:

Thực hiện báo cáo thường kỳ với vị phó chủ tịch phụ trách nhân sự

Làm việc với tất cả các ủy viên trong hội đồng quản trị xí nghiệp và lãnh đạo của các phòng ban.

Thực hiện lãnh đạo, giám sát việc thực hiện công việc của phòng nhân sự.

Quan hệ với các tổ chức bên ngoài xí nghiệp: các văn phòng dịch vụ lao động, nghiệp đoàn lao động, sở lao động...

Chức năng, trách nhiệm trong công việc:

Liệt kê từng chức năng, trách nhiệm chính, sau đó cần giải thích các công việc cụ thể cần thực hiện trong nhiệm vụ trách nhiệm chính đó. Ví dụ:

một trong số các nhiệm vụ chủ yếu của viên trưởng phòng nhân sự là: “chọn lựa, đào tạo và nâng cao trình độ nhân viên cấp dưới” sẽ được giải thích cụ thể như sau:

Phát triển tinh thần hợp tác và làm việc và hiểu biết trong công việc.

Đảm bảo cho nhân viên cấp dưới có được sự đào tạo đặc biệt theo yêu cầu cần thiết của công việc.

Chỉ đạo việc đào tạo, bao gồm cả giảng dạy, hướng dẫn giải thích và cố vấn cho nhân viên cấp dưới.

Quyền hành của người thực hiện công việc

Cần xác định rõ giới hạn hay phạm vi quyền hành của người thực hiện công việc, bao gồm:

Giới hạn của các quyết định về mặt tài chính, thời gian...

Giới hạn trong chỉ đạo giám sát nhân viên dưới quyền (khen thưởng, kỷ luật...).

Tiêu chuẩn mẫu để đánh giá người thực hiện

Chỉ rõ người thực hiện công việc cần đạt được các tiêu chuẩn chỉ tiêu gì về số lượng sản phẩm hay khối lượng công việc thực hiện trong ngày, mức tiêu hao nguyên vật liệu, doanh số bán hàng...

Điều kiện làm việc

Liệt kê những điều kiện làm việc đặc biệt như phải làm ca đêm, làm thêm giờ, mức độ tiếng ồn, ô nhiễm, sự may rủi trong công việc...

b- Nội dung chính của bản tiêu chuẩn công việc (Job Specification)

Như đã trình bày, bản tiêu chuẩn công việc là văn bản liệt kê tất cả những yêu cầu chủ yếu đối với nhân viên thực hiện công việc. Các công việc rất đa dạng nên các yêu cầu của công việc cũng rất đa dạng, phong phú. Những yếu tố chung nhất thường đề cập đến:

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

Các môn học chủ yếu của các khóa đã được đào tạo, kết quả thi của các môn học chủ yếu và tốt nghiệp.

Trình độ ngoại ngữ: cần biết ngoại ngữ gì và yêu cầu về mức độ về đọc, nghe và viết.

Thâm niên công tác trong nghề và các thành tích, kỷ lục đã đạt được.

Tuổi đời

Sức khỏe

Ngoại hình

Năng khiếu đặc biệt và các yêu cầu đặc biệt như ghi tốc ký, đánh máy...

Hoàn cảnh gia đình.

Tham vọng cầu tiến, sở thích, nguyện vọng cá nhân.

Khi cần tuyển chọn nhân viên đã được đào tạo, điều kiện này có thể dễ dàng xác định được thông qua việc nghiên cứu hồ sơ nhân viên, các cuộc kiểm tra, trắc nghiệm và phỏng vấn.

Tuy nhiên vấn đề sẽ trở nên phức tạp hơn khi cần tuyển chọn nhân viên để đào tạo họ trước khi họ chính thức được giao thực hiện công việc. Trong trường hợp này nên thực hiện như sau (phương pháp phân tích thống kê):

Thực hiện phân tích công việc và xác định nên đánh giá thực hiện công việc như thế nào?(Tiêu chuẩn mẫu để đánh giá)

Xác định những yêu cầu, đặc điểm chính xác của cá nhân mà ta dự đoán sẽ làm cho công việc được thực hiện tốt nhất như bàn tay khéo léo, trí thông minh, mức độ nhạy cảm tâm lý...

Chọn lựa các ứng cử viên thỏa mãn các yêu cầu ở mục trên.

Yêu cầu ứng cử viên làm việc và đánh giá thực hiện công việc của ứng cử viên. Phân tích mối quan hệ giữa những nét yêu cầu và việc thực hiện công việc của ứng cử viên. Từ đó rút ra kết luận cần thiết về yêu cầu đối với ứng cử viên.

Tóm lại, phân tích công việc là một trong những công cụ cơ bản nhất trong việc quản trị nhân sự. Từ sự phân tích công việc, nhà quản trị mới có cơ sở để đánh giá tuyển chọn, đào tạo và phát triển trong doanh nghiệp.

4.5 Phân tích công việc theo các yếu tố thành phần và định mức lao động

Phân tích công việc sẽ giảm ý nghĩa nếu không loại bỏ được các động tác, chuyển động thừa và không tìm ra được các động tác, chuyển động thừa

và không tìm ra được phương pháp lao động tiên tiến để thực hiện công việc.

Nghiên cứu chương này, bạn đọc sẽ được cách phân tích công việc theo yếu tố thành phần (bước công việc, thao tác, động tác, chuyển động) nhằm loại bỏ các động tác, các yếu tố thành phần nhanh nhất, tiết kiệm thời gian và sức lực nhất, tiết kiệm thời gian và sức lực nhất, bạn đọc cũng sẽ biết định mức lao động nhằm xác định khối lượng công việc hợp lý cho mỗi cá nhân.

4.5.1 Các yếu tố thành phần của quá trình lao động

Quá trình lao động là quá trình con người sử dụng công cụ lao động tác động vào đối tượng lao động nhằm biến đổi đối tượng lao động thành vật phẩm có ích, thỏa mãn nhu cầu con người.

Trên giác độ của phân tích công việc, quá trình lao động bao gồm các yếu tố thành phần. Yếu tố thành phần của quá trình lao động là các chuyển động, động tác, thao tác lao động.

Vì vậy quá trình lao động là nhóm tổng hợp các động tác chuyển động được phối hợp với nhau trên cơ sở tính qui luật của quá trình nhằm tác động lên đối tượng lao động làm biến đổi hình dáng, kích thước tính chất lý hóa học của đối tượng lao động để biến chúng thành sản phẩm có ích.

Quá trình nguyên công, thao tác, động tác, chuyển động lao động.

1. Chuyển động (hay còn gọi là cử động tiểu tác)

Là sự di chuyển một lần các bộ phận chấp hành trong cơ thể con người và không thể chia nhỏ được.

Chuyển động là cơ sở để phân loại tỉ mỉ quá trình lao động: Nét đặc trưng của chuyển động là không thể chia nhỏ hơn được nữa và không có yếu tố để có thể hợp lý hóa trực tiếp.

Một số chuyển động phổ biến như gơ tay, cầm nắm dịch chuyển.

Thời gian thực hiện chuyển động phụ thuộc vào phương pháp hoàn thành chuyển động ở một mức độ nhất định cụ thể là phụ thuộc vào:

Đặc điểm của chuyển động

Điều kiện thực hiện chuyển động.

Cách thức thực hiện chuyển động.

Do đó các chuyển động được tập hợp lại thành nhóm theo dạng chuyển động, theo phương pháp và nhịp độ hoàn thành theo sự phối hợp về thời gian.

Theo dạng chuyển động, người ta chia thành chuyển động đối xứng và chuyển động không đối xứng, theo nhịp độ của chuyển động, người ta phân chia thành chuyển động có nhịp điệu và chuyển động không có nhịp điệu.

Theo sự phối hợp về thời gian người ta chia thành chuyển động có phối hợp và chuyển động không có phối hợp.

2. Động tác.

Là nhóm tổng hợp các chuyển động thực hiện một cách liên tục có công dụng chung và thể hiện các yếu tố vật chất không đổi trong suốt thời gian thực hiện.

Như vậy các yếu tố vật chất không thay đổi là dấu hiệu, chủ yếu xác định giới hạn của động tác lao động (các dấu hiệu chủ yếu trước hết là công cụ và đối tượng lao động).

Nét đặc trưng của nó là tính phổ biến, tính chất không đổi của các thành phần, công suất ổn định và tính chất lặp lại.

Trong một ca công nhân ngành cơ khí có thể phải thực hiện 15.000 động tác, công nhân dệt 20.000 động tác còn công nhân hái bông đạt tới 600.000 động tác tính ra 9 triệu chuyển động.

Mức thời gian thực hiện công tác phụ thuộc vào:

Cấu trúc thành phần của tác động.

Cách thức phối hợp thực hiện.

Điều kiện tổ chức = kỹ thuật thực hiện động tác.

Khi nghiên cứu động tác thì người ta có nhân tố dễ hợp lý hóa một cách trực tiếp và có khả năng thực hiện.

Lưu ý là: Thời gian thực hiện một động tác không hẳn đã bằng tổng số học đơn thuần thời gian thực hiện các chuyển động trong động tác đó.

3. Thao tác lao động.

Là nhóm tổng hợp các động tác và chuyển động thực hiện một cách liên tục với một loại dụng cụ cơ cấu thiết bị, đối tượng lao động liên hệ với nhau bằng ục đích chung có công dụng cá biệt và thực hiện một phần của nguyên công.

Mức thời gia thực hiện thao tác phụ thuộc vào:

Dạng cơ cấu thiết bị.

Thời gian thực hiện các yếu tố thành phần.

Khi nghiên cứu thao tác làm cơ sở cho việc tổ chức lao động, người ta nhận thấy thao tác có thể kết hợp với nhau. Người ta phân biệt ra 2 dạng kết hợp:

Kết hợp theo công nghệ.

Kết hợp theo tính toán.

Dạng thứ nhất tiến hành theo trình tự công nghệ trong việc thực hiện các thao tác lao động riêng biệt.

Thí dụ: thao tác:

“Đặt chi tiết vào mâm cặp” và thao tác “kẹp chặt chi tiết”

Nhóm kết hợp theo tính toán hình thành bằng cách kết hợp các thao tác mà sự duy trì của chúng phụ thuộc vào cùng một nhân tố không liên quan đến trình tự thực hiện thao tác.

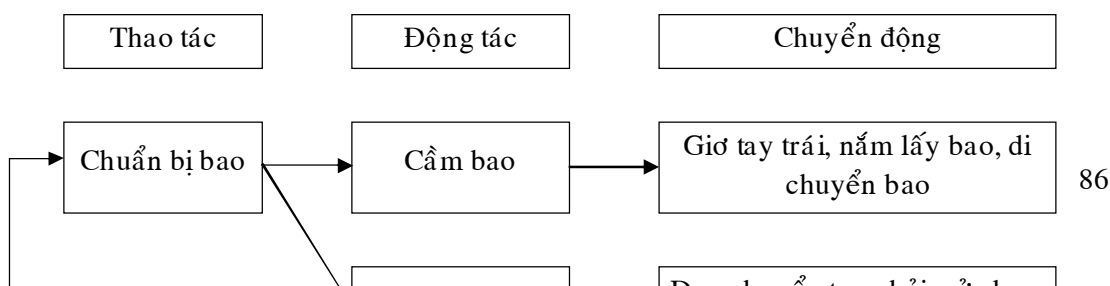
4. Nguyên công

Là một bộ phận của quá trình sản xuất được thực hiện bởi 1 hoặc 1 nhóm công nhân tại một nơi làm việc với 1 đối tượng lao động nhất định trong quá trình sản xuất ra sản phẩm.

Dấu hiệu cơ bản để phân biệt các nguyên công là sự thay đổi chỉ cần 1 trong 3 yếu tố: con người, đối tượng lao động và nơi làm việc.

Ví dụ: Ta xét nguyên công “đóng bao bột” trong công nghiệp xay bột làm ví dụ

Hình 4.5 Các yếu tố của quá trình lao động



Ý nghĩa của việc phân chia quá trình lao động thành các bộ phận hợp thành nhằm giúp ta phát hiện những bất hợp lý trong lao động như thực hiện các thao tác, động tác thừa vụng về và trên cơ sở đó tiến hành hợp lý hóa chung.

4.5.2 Định mức lao động.

Có nhiều khuynh hướng khác nhau trong việc đề cập nội dung của vấn đề này. Xu hướng chung hiện nay của các nước phát triển là đi sâu vào các vấn đề, các nội dung của Tổ Chức Lao Động Khoa Học mà trong đó định mức lao động chỉ là một phần, thậm chí là một phần khá nhỏ của toàn bộ chương trình. Có xu hướng khác lấy ĐMLĐ làm chính và phần TCLĐKH ngược lại chỉ là một bộ phận nhỏ của ĐMLĐ.

Cả 2 xu hướng ấy đối với chúng ta có thể không phù hợp. Do đó trong phần này ta xem định mức lao động làm cơ sở của công tác phân tích công việc. Nói như vậy không có nghĩa ĐMLĐ là một hệ quả của TCLĐKH mà

là một nội dung cần đề cập của PTCV. Hơn thế nữa ĐMLĐ là một nội dung chủ yếu của công tác PTCV mà thực chất của nó là sự thể hiện hiệu quả của công tác tổ chức công việc hợp lý, qua tiêu hao thời gian lao động xã hội cần thiết.

1. Khái niệm về mức lao động.

Hiểu theo một nghĩa chung nhất “Mức lao động là một đại lượng lao động sống qui định cho người lao động để họ hoàn thành một khối lượng công việc nhất định”.

Hiểu một cách đầy đủ, mức lao động có 3 loại sau:

a- *Mức thời gian (M_{tg})*

Là số lượng thời gian cần thiết quy định cho một hoặ nhóm công nhân có trình độ thành thạo nhất định để họ hoàn thành một khối lượng công việc hay tạo ra một đơn vị sản phẩm đạt tiêu chuẩn chất lượng nhất định trong điều kiện tổ chức- kỹ thuật nhất định.

b- *Mức sản lượng (M_{SL})*

Là số lượng sản phẩm hay khối lượng nhất định quy định cho một hoặc một nhóm công nhân hoàn thành trong một đơn vị thời gian nhất định, trong điều kiện của tổ chức- kỹ thuật nhất định.

Như vậy giữa M_{SL} và M_{tg} có một mối quan hệ hữu cơ. Mối quan hệ đó được thể hiện qua công thức:

$$M_{sl} = \frac{T_{ca}}{M_{tg}}$$

Ở đây: T_{ca} là độ dài của thời gian ca làm việc (theo qui định của nhà nước là 8 giờ)

Qua công thức trên ta nhận thấy M_{sl} và M_{tg} là hai đại lượng nghịch đảo lẫn nhau, nghĩa là khi M_{tg} giảm thì M_{sl} tăng lên và ngược lại.

c- *Mức phục vụ (M_{pv})*

Là số lượng máy móc thiết bị quy định cho một hoặc một nhóm công nhân phải phục vụ. Hay nói khác đi là số lượng công nhân cần thiết phải phục vụ một đơn vị máy móc thiết bị.

Mỗi loại mức lao động đều có những phạm vi áp dụng nhất định. Chẳng hạn đối với M_{tg} áp dụng cho những công việc mà đòi hỏi tốn hao thời gian

tương đối dài hoặc áp dụng làm căn cứ để xây dựng các kế hoạch trong xí nghiệp. Đối với M_{sl} áp dụng cho những công việc mà kết quả lao động thể hiện được bằng số đo tự nhiên và phải thống kê được kết quả đó. Còn đối với M_{pv} áp dụng cho những công việc phụ và phục vụ mà kết quả của lao động khó có thể đo một cách trực tiếp được.

Các mức lao động dưới phải thể hiện được các đặc điểm sau:

Mức lao động bao gồm cả số lượng lẫn chất lượng của lao động.

Mức lao động có thể giao cho một hoặc một nhóm công nhân tùy thuộc vào yêu cầu của phân công lao động.

Mức lao động phải là mức trung bình tiên tiến.

Mức lao động được xây dựng trên cơ sở của ngày làm việc 8 giờ.

Mức lao động được xây dựng trong những điều kiện của tổ chức kỹ thuật nhất định.

2. Định mức lao động.

Định mức lao động nếu biểu theo nghĩa hẹp như Lê-Nin nói: “Định mức lao động là định ra bao nhiêu người làm tổng số công việc đó”. Còn nếu hiểu theo một nghĩa rộng thì: “Định mức lao động là một quá trình nghiên cứu xây dựng và áp dụng vào thực tiễn những mức lao động có căn cứ khoa học nhằm nâng cao năng suất lao động và hạ giá thành phẩm”.

Định mức lao động phải luôn thể hiện tính khoa học. Tính khoa học đó được thể hiện qua việc xây dựng các mức lao động có căn cứ khoa học.

Trước hết các mức lao động có căn cứ kỹ thuật đòi hỏi phải phân tích tỉ mỉ nội dung công việc được định mức và điều kiện sản xuất để hoàn thành công việc đó. Trong quá trình định mức phải biết lựa chọn quy trình công nghệ tiến bộ nhất, các máy móc thiết bị một cách hợp lý nhất, chọn các hình thức tổ chức và phục vụ nơi làm việc tốt nhất.

Mức lao động còn phải thể hiện tâm sinh lý cao nghĩa là vừa đảm bảo nâng cao năng suất lao động đồng thời phải đảm bảo khả năng làm việc lâu dài và gìn giữ sức khỏe cho người công nhân bằng việc quy định chế độ làm việc và nghỉ ngơi hợp lý.

Mức lao động có căn cứ kinh tế phải đảm bảo không những giảm bớt thời gian hoàn thành từng quá trình riêng mà cho từng quá trình sản xuất chung.

Định mức lao động có một quá trình hết sức quan trọng đối với vấn đề QTNS. Nó là cơ sở để hoàn thiện các nội dung của PTCV như vấn đề phân công và hợp tác lao động, bố trí và trang bị nơi làm việc, phân phối vật phẩm tiêu dùng cho cá nhân người lao động v.v... Tất nhiên giữa PTCV và ĐMLĐ dựa trên những hướng dẫn để PTCV để tạo ra những mức có cơ sở khoa học, mặc khác những mức có cơ sở khoa học tiên tiến là công cụ để hoàn thiện tổ chức lao động và đưa nó lên trình độ khoa học.

3. Phân loại thời gian hao phí

Nghiên cứu một cách có hệ thống tình hình sử dụng thời gian làm việc trong quá trình sản xuất là một trong những nội dung chủ yếu của công tác ĐMLĐ. Mức lao động có căn cứ khoa học chỉ có thể xác định khi nghiên cứu tình hình sử dụng thời gian lao động của công nhân. Muốn vậy phải phân loại thời gian hao phí. Việc phân loại có thể tiến hành theo nhiều cách. Song trong ĐMLĐ chủ yếu là phân loại theo quá trình sản xuất. Theo cách này, thời gian làm việc 8 giờ được chia ra như sau:

Thời gian cần thiết để hoàn thành nhiệm vụ sản xuất (hay còn gọi là thời gian có ích) và thời gian lãng phí.

1. Thời gian cần thiết để hoàn thành nhiệm vụ sản xuất

Là thời gian được tính vào mức kỹ thuật thời gian. Nó bao gồm:

Thời gian chuẩn kết.

Thời gian tác nghiệp.

Thời gian phục vụ.

Thời gian nghỉ ngơi và nhu cầu cần thiết.

a) Thời gian chuẩn kết (T_{ck})

Là thời gian mà người công nhân hao phí vào những công việc liên quan đến việc chuẩn bị các phương tiện sản xuất các công việc có liên quan trực tiếp đến kết thúc công việc.

Ví dụ: Trong gia công cơ khí thời gian chuẩn kết có thể là:

Thời gian công nhân nhận việc.

Thời gian xem bản vẽ, định chế độ gia công.

Thời gian điều chỉnh máy trước khi vào sản xuất loạt sản phẩm.

Thời gian thu dọn dụng cụ.

Thời gian giao nộp sản phẩm.

Đặc điểm của thời gian chuẩn kết là thường chỉ xuất hiện vào lúc đầu và cuối ca. Và thời gian chuẩn kết không phụ thuộc vào sản lượng sản xuất ra trong loạt.

Thời gian chuẩn kết phụ thuộc vào các yếu tố sau:

Đặc điểm công nghệ.

Đặc điểm của máy móc thiết bị và đồ gá.

Trình độ tổ chức lao động của xí nghiệp.

Trình độ lành nghề của công nhân.

b) Thời gian tác nghiệp (T_m)

Là thời gian trực tiếp hoàn thành bước công việc nó được lặp đi lặp lại của từng đơn vị sản phẩm hay nhóm sản phẩm nhất định.

Thời gian tác nghiệp bao gồm: thời gian tác nghiệp chính và tác nghiệp phụ.

Thời gian tác nghiệp chính (T_c):

Là thời gian trực tiếp tác động vào đối tượng lao động làm thay đổi chất lượng của đối tượng lao động về mặt hình dáng, kích thước, tính chất lý hóa học để trở thành sản phẩm nhất định.

Ví dụ: Trong gia công cơ khí thời gian tác nghiệp chính là thời gian lưỡi dao ăn vào vỏ thép bóc đi lớp vỏ thép.

Thời gian tác nghiệp phụ (T_p):

Là mọi thời gian người công nhân sử dụng để thực hiện hành động tạo khả năng trực tiếp hoàn thành công việc chính và được lặp lại cho từng sản phẩm gia công hoặc cho một số lượng sản phẩm nhất định của loại sản phẩm đó.

Ví dụ: khi gia công trên máy kim loại các tiêu hao thời gian cho gá đặt chi tiết, tháo chi tiết, điều khiển máy (mở, đóng, đưa dao tới, dịch chuyển bàn dao hoặc xe dao, đóng mở hành trình chạy dao) thời gian đo mặt gia công, thời gian điều chỉnh lại dao cụ... đều thuộc thời gian phụ.

Thời gian phụ thường làm bằng tay và có thể trùng lắp vào thời gian máy. Trong trường hợp đó người ta gọi là thời gian phụ trùng lắp và không được tính vào thời gian máy..

Thời gian tác nghiệp một sản phẩm phụ thuộc vào:

Đặc điểm của đối tượng lao động.

Máy móc thiết bị.

Yêu cầu kỹ thuật.

Trình độ lành nghề của người công nhân.

Thời gian tác nghiệp trực tiếp liên quan đến số lượng và chất lượng của sản phẩm nên trong mỗi sản phẩm phải giảm thời gian tác nghiệp xuống còn trong ca thì phải nâng cao tỷ trọng thời gian tác nghiệp ca lên.

c) *Thời gian phục vụ (T_{pv})*

Là thời gian người công nhân dùng vào công việc trông nom cho nơi là việc được tiến hành bình thường trong suốt ca...

Thời gian phục vụ được chia làm hai loại:

Thời gian phục vụ tổ chức (T_{pvct}):

Là thời gian phục vụ mang tính chất tổ chức.

Ví dụ như: quét dọn, giao nhận ca...

Thời gian phục vụ kỹ thuật (T_{pvkt}):

Là thời gian phục vụ mang tính chất kỹ thuật.

Ví dụ như: lau và cho dầu vào máy, thay bao, điều chỉnh máy...

Thời gian phục vụ thường làm bằng tay và có thể trùng lắp vào thời gian máy chạy. Trong trường hợp đó người ta gọi là thời gian phục vụ trùng lắp và tất nhiên là không được tính vào mức kỹ thuật thời gian.

Thời gian phục vụ phụ thuộc vào:

Trình độ tổ chức lao động tại nơi làm việc đặc điểm về kỹ thuật tại nơi sản xuất.

d) *Thời gian nghỉ ngơi và nhu cầu cần thiết (T_{nc})*

Là thời gian người công nhân ngừng việc để duy trì khả năng làm việc bình thường trong suốt ca. Bao gồm:

Thời gian nghỉ ngơi (hay còn gọi là thời gian giải lao):

Là thời gian công nhân ngừng hoạt động sản xuất để khôi phục sức lao động đã bị hao mòn tạm thời trong quá trình lao động. Nghỉ ngơi có nhiều hình thức:

Nghỉ ngơi tích cực: nghỉ có xen lẫn các hoạt động văn thể.

Nghỉ ngơi thụ động: ngồi nghỉ, nằm nghỉ.

Nghỉ ngơi đặc biệt: ngủ.

Thời gian nghỉ ngơi phụ thuộc vào:

Mức độ nặng nhọc của công việc.

Sự căng thẳng của thần kinh.

Điều kiện lao động.

Thời gian nghỉ vì nhu cầu cần thiết:

Là thời gian người công nhân ngừng hoạt động để giải quyết những nhu cầu sinh lý tự nhiên của con người.

Ví dụ như: uống nước, tiểu tiện...

Thời gian nghỉ vì nhu cầu cần thiết phụ thuộc vào:

Độ dài của ca làm việc.

Điều kiện của lao động.

Cách thức tổ chức phục vụ nơi làm việc.

Xác định thời gian nghỉ ngơi hợp lý có ý nghĩa quan trọng trong việc nâng cao năng suất lao động và bảo vệ sức khỏe của công nhân.

2 Thời gian lãng phí:

Trong ca sản xuất của công nhân không phải chỉ có thời gian có ích mà vẫn có thể có những loại thời gian không có ích, hay còn gọi là thời gian lãng phí.

Thời gian lãng phí là thời gian người công nhân hao phí vào những công việc không quy định trong nhiệm vụ sản xuất hay những thiếu sót trong công tác tổ chức – kỹ thuật và do ý thức vô tổ chức kỷ luật của công nhân gây nên.

a) *Lãng phí không sản xuất (LPK)*

Là lãng phí do công nhân hao phí vào những công việc không quy định trong nhiệm vụ sản xuất. Ví dụ: thời gian công nhân tìm dụng cụ, giúp bạn...

b) Lãng phí tổ chức (LPTC)

Là lãng phí do thiếu sót trong công tác tổ chức gây nên.

Ví dụ: Thời gian công nhân chờ đợi việc, chờ nguyên nhiên vật liệu...

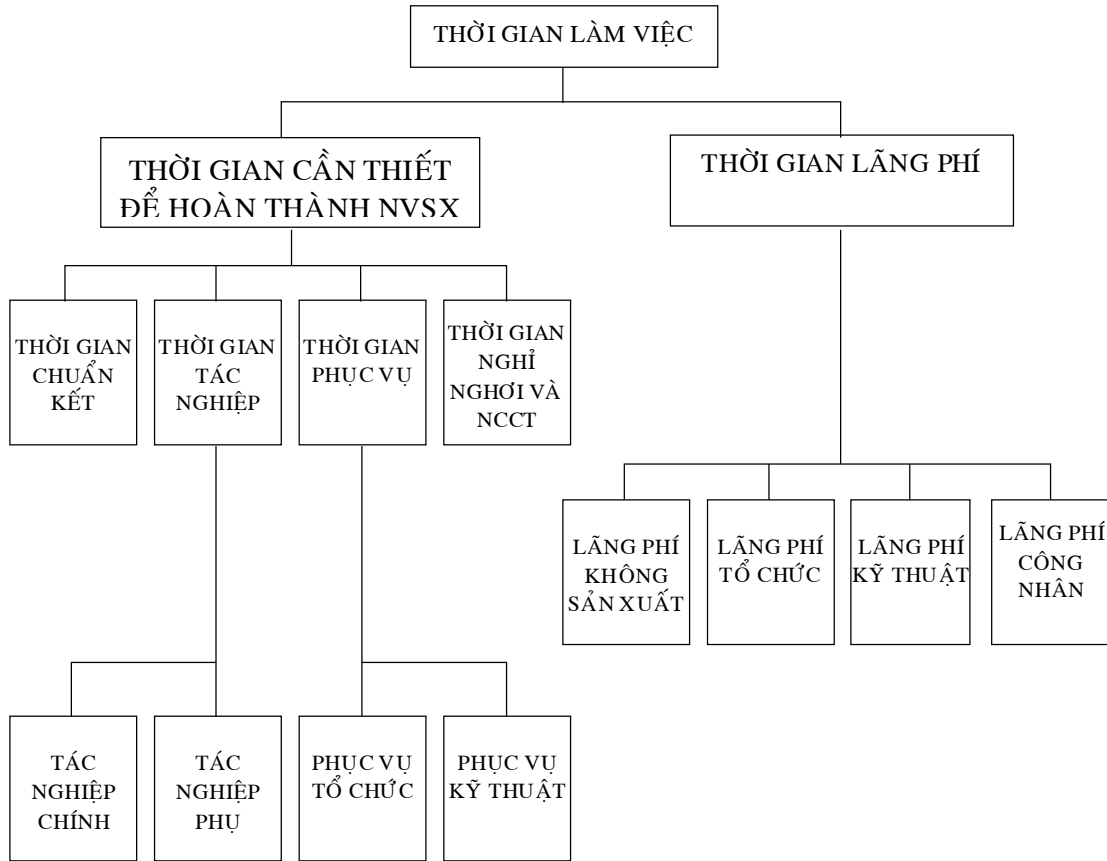
c) Lãng phí kỹ thuật (LPKT)

Là những lãng phí do thiếu sót trong việc chấp hành tổ chức kỷ luật của công nhân gây nên.

Ví dụ như : đi muộn, về sớm, làm việc riêng.

Trên đây là những lãng phí trông thấy, ngoài ra còn có những lãng phí không trông thấy khác do chưa sử dụng hết công suất của máy móc thiết bị và thao tác, động tác lao động chưa hợp lý.

Sau đây là sơ đồ phân loại thời gian làm việc.



Hình 4.6: Sơ đồ phân loại thời gian làm việc

Câu hỏi

1. Kế hoạch nguồn nhân lực ?
2. Định mức lao động ?