



I. KHÁI NIỆM VÀ TẦM QUAN TRỌNG CỦA QTNS

I.1. Khái niệm

- ★ Quản trị nhân sự là nghệ thuật.
- ★ Chức năng quản trị nhân sự liên quan đến các công việc.

2

I.2. Tầm quan trọng

Giúp cho các nhà quản trị

- ★ Biết cách giao dịch với người khác
- ★ Biết cách đặt câu hỏi
- ★ Biết lắng nghe
- ★ Biết tìm ra ngôn ngữ chung với nhân viên
- ★ Biết đánh giá nhân viên một cách tốt nhất
- ★ Biết lôi kéo nhân viên làm cho họ say mê với công việc và tránh được các sai lầm trong việc bố trí nhân sự.

3

II. MỤC TIÊU VÀ CHỨC NĂNG

II.1. Mục tiêu, mục đích & bản chất của quản trị nhân sự

2.1.1 Mục tiêu xã hội.

★ Hoạt động vì lợi ích của xã hội chứ không phải chỉ của riêng mình.

2.1.2 Mục tiêu thuộc về tổ chức.

★ Tìm cách thích hợp để các bộ phận cũng như toàn bộ doanh nghiệp có được những người làm việc có hiệu quả.

★ Là một phương tiện giúp doanh nghiệp đạt được các mục tiêu

4

2.1.3 Mục đích.

★ Khai thác hết mọi khả năng của con người nhằm sử dụng có hiệu quả các phương tiện kỹ thuật hiện có trong DN để thúc đẩy sản xuất – kinh doanh phát triển với nhịp độ cao.

2.1.4 Bản chất của quản trị nhân sự .

★ Là giải quyết mối quan hệ giữa:

- 1) Con người với Con người
- 2) Con người với công cụ lao động.
- 3) Con người với máy móc thiết bị

5

2.1.5 Nhiệm vụ

6

2.1.6 Quy tắc PARETO

- * Nếu DN đầu tư vào phần cứng như: máy móc thiết bị, điều kiện làm việc, tiêu chuẩn công việc, kỷ luật ... : 80% thì hiệu quả mang lại: 20%
- * Nếu DN đầu tư vào phần mềm như: phương pháp tổ chức – quản lý, MBO, MBP, quan điểm giáo dục ...: 20% thì hiệu quả mang lại 80%.

7

II.2. Chức năng của bộ phận/phòng nhân sự

* Các chức năng

- * Nhiệm vụ nghiên cứu nhân sự
- * Hoạch định tài nguyên nhân sự,
- * Tuyển dụng, đào tạo phát triển nhân sự
- * Quản trị lương bổng, lao động, dịch vụ và quỹ phúc lợi, y tế
- * Quản trị an toàn lao động trong toàn doanh nghiệp.

8

III. PHÂN TÍCH công việc

III.1. Khái niệm phân tích công việc

- * Là quá trình nghiên cứu nội dung công việc, nhằm xác định điều kiện tiến hành nhiệm vụ, trách nhiệm, quyền hạn khi thực hiện công việc;
- * Là một quá trình xác định và ghi chép lại các thông tin liên quan đến bản chất của từng công việc cụ thể

III.2. Ý nghĩa phân tích công việc

- * Là công cụ rất hữu hiệu giúp các tổ chức, doanh nghiệp mới thành lập hoặc đang cần có sự cải tổ hoặc thay đổi về cơ cấu tổ chức, tinh giản biên chế nhằm nâng cao hiệu quả các hoạt động sản xuất - kinh doanh.

9

III.3. Tác dụng phân tích công việc

- ★ Bảo đảm hợp lý việc sắp xếp, chuyển đổi và thăng thưởng cho nhân viên.
- ★ Xác định rõ nhiệm vụ và trách nhiệm của CV.
- ★ Kích thích lao động thông qua lương thưởng
- ★ Tiêu chuẩn hóa công việc và từ đó giúp nhà quản trị phân chia thời biểu công tác hợp lý.
- ★ Giảm bớt số người cần phải thay thế do thiếu hiểu biết về công việc.
- ★ Tạo cơ sở để cấp quản trị và nhân viên hiểu nhau nhiều hơn.

10

III.4. Khi nào cần phân tích công việc

Trong doanh nghiệp cần phải thực hiện phân tích công việc khi:

- ★ Doanh nghiệp mới được thành lập
- ★ Có thêm một số công việc mới
- ★ Công việc thay đổi do tác động của khoa học – kỹ thuật .
- ★ Tái cơ cấu tổ chức,
- ★ ...

11

III.5. Thông tin cần thu thập khi PTCV

- ★ Thông tin về các yếu tố của điều kiện làm việc.
- ★ Thông tin về các hoạt động thực tế của nhân viên tiến hành tại nơi làm việc.
- ★ Thông tin về những phẩm chất mà nhân viên thực hiện công việc cần có.
- ★ Thông tin về các loại máy móc, thiết bị kỹ thuật tại nơi làm việc.
- ★ Thông tin về các tiêu chuẩn mẫu của công việc đối với nhân viên.

12

3.5.1. Phương pháp phỏng vấn

★ Phỏng vấn thu thập thông tin khi phân tích công việc có thể thực hiện trực tiếp với từng người, với nhóm người, thực hiện cùng một công việc hoặc với cán bộ phụ trách nhân viên thực hiện công việc đó.

★ **Ưu điểm:**

★ **Nhược điểm:** Người bị phỏng vấn có thể cung cấp các thông tin sai lệch. Cán bộ thu thập thông tin tốn thời gian làm việc với từng nhân viên.

3.5.2. Phương pháp dùng bản câu hỏi

★ Bản câu hỏi được đánh giá là phương pháp hữu hiệu nhất để thu thập thông tin phân tích.

★ Bản câu hỏi cung cấp các thông tin nhanh hơn và dễ thực hiện hơn so với hình thức phỏng vấn.

3.5.3. Phương pháp quan sát tại nơi làm việc

3.5.4. Phương pháp ghi chép lại trong nhật ký

16

3.5.5. Phương pháp bảng danh sách kiểm tra

3.5.6. Phương pháp phối hợp

17

IV. KHAI THÁC CÁC NGUỒN KHẢ NĂNG LAO ĐỘNG

IV.1. Phân tích hiện trạng nguồn lao động trong doanh nghiệp

★ Phân tích nguồn lao động nội tại của doanh nghiệp.

★ Trên cơ sở đó đề ra các giải pháp hữu hiệu cho quá trình quản trị nhân sự.

18

CÁC BƯỚC THỰC HIỆN KHI PHÂN TÍCH

★ **Bước 1: Thu thập phân tích thông tin**

★ **Bước 2: Đánh giá hiệu quả** hoạt động của nhân viên thông qua các chỉ tiêu

19

★ **Bước 3: Tổng hợp các nguồn thông tin** đã thu thập được

★ **Bước 4: Đề ra các giải pháp**

20

- Nhu cầu nhỏ hơn khả năng của DN.

- Nhu cầu lớn hơn khả năng

21

★ Khả năng phù hợp với nhu cầu.

22

IV.2. Phân tích các khả năng thu hút lao động từ bên ngoài

IV.2.1. Các yếu tố ảnh hưởng đến thu hút lao động

★ Các yếu tố bên ngoài

23

★ Các yếu tố bên trong

24

IV.2.2. Các hình thức thu hút lao động

*** Thu hút thông qua quảng cáo**

➤ **Nhật báo:**

➤ **Đài truyền hình, phát thanh:**

25

➤ **Tạp chí chuyên ngành:**

➤ **Gửi thư trực tiếp:**

26

*** Thu hút thông qua cơ quan giới thiệu việc làm**
- Các cơ quan giới thiệu việc làm

27

➤ Các tổ chức tư nhân.

➤ Trực tiếp từ các trường lớp đào tạo chuyên môn.

28

V. BỐ TRÍ VÀ SỬ DỤNG LAO ĐỘNG

V.1. Khái niệm bố trí và sử dụng lao động

Là sự sắp xếp, bố trí và phân công lao động, quản trị lao động nhằm giải quyết 3 mối quan hệ cơ bản sau:

- Người lao động và đối tượng lao động.
- Người lao động và máy móc thiết bị.
- Người lao động với người lao động.

(trong quá trình lao động)

29

V.2. Nội dung phân công lao động

5.2.1. Phân công lao động.

a. Khái niệm:

♦ Phân công lao động là sự phân công công việc thành những phần việc khác nhau theo số lượng và tỷ lệ nhất định phù hợp với đặc điểm kinh tế kỹ thuật của doanh nghiệp. Trên cơ sở đó bố trí cán bộ - công nhân cho từng công việc phù hợp với khả năng và sở trường của họ.

30

b. Các hình thức phân công:

♦ Phân công lao động theo công nghệ:

31

♦ Phân công lao động theo trình độ:

32

♦ Phân công lao động theo chức năng:

33

5.2.2. *Hiệp tác lao động.*

a. Khái niệm hiệp tác lao động:

♦ Hiệp tác lao động là sự phối hợp công tác giữa những người lao động, giữa các bộ phận làm việc thành những nhóm để đạt được mục đích cuối cùng là chế tạo sản phẩm hoàn chỉnh, hay hoàn thành một khối lượng công việc nào đó.

b. Các hình thức hiệp tác lao động:

♦ **Tổ sản xuất**

* Căn cứ vào thời gian sản xuất trong ngày

Tổ sản xuất theo ca:

Tổ sản xuất thông ca:

37

♦ Tổ chức ca làm việc

Là hình thức hiệp tác lao động về mặt thời gian.

38

Yêu cầu khi tổ chức ca sản xuất

39

VI. ĐÀO TẠO, HUẤN LUYỆN VÀ PHÁT TRIỂN NHÂN VIÊN

VI.1. Mục tiêu – Yêu cầu – Các bước tiến hành

Mục tiêu: Nhằm thực hiện mục tiêu của DN.

Yêu cầu: Là một tiến trình liên tục không ngừng.

Các bước tiến hành là:

- Định rõ nhu cầu R&D.
- Ấn định mục tiêu đào tạo cụ thể.
- Lựa chọn các phương pháp đào tạo thích hợp

VI.2. Tiến trình đào tạo và phát triển nhân sự

Thực hiện theo 3 giai đoạn

- (1) Lúc đầu mới nhận việc,
- (2) Trong thời gian làm việc
- (3) Để chuẩn bị cho những công việc mới.

Hình thức đào tạo là các “Khóa huấn luyện”

a. Huấn luyện tại nơi làm việc

b. Huấn luyện ngoài nơi làm việc

VII. ĐÁNH GIÁ NĂNG LỰC THỰC HIỆN CỦA NHÂN VIÊN

VII.1. Mục đích của việc đánh giá

7.1.2. Mục đích

Giúp doanh nghiệp có cơ sở để hoạch định, tuyển chọn, đào tạo và phát triển nhân sự.

Mục tiêu cụ thể

- ❖ Nâng cao khả năng thực hiện công việc và cung cấp những thông tin phản hồi cho nhân viên biết được khả năng của mình, từ đó có biện pháp tự hoàn thiện
- ❖ Giúp doanh nghiệp có những dữ liệu cho biết khả năng thăng tiến của nhân viên, là cơ sở để hoạch định tài nguyên nhân sự.

43

- ❖ Giúp nhân viên điều chỉnh, sửa chữa các sai lầm, đồng thời làm cơ sở để khuyến khích động viên họ.
- ❖ Là cơ sở dự báo về nhân sự trong tương lai, từ đó có kế hoạch đào tạo, bồi dưỡng phát triển nguồn nhân sự.
- ❖ Là cơ sở điều chỉnh việc bố trí sử dụng nhân viên cho phù hợp với công việc, phát hiện những tiềm năng còn ẩn giấu trong nhân viên giúp họ phát triển.

44

VII.2. Tiến trình đánh giá thực hiện công việc

Tiến trình đánh giá qua các bước:

- ❖ Xác định mục tiêu của đánh giá;
- ❖ Phân tích lại công việc hay lập bản phân tích công việc;
- ❖ Tiến hành đánh giá qua việc đối chiếu so sánh giữa công việc đã thực hiện được với bản phân tích công việc. Trên cơ sở đó xem xét mức độ nhân viên hoàn thành công việc;
- ❖ Bước cuối cùng là “thảo luận” việc đánh giá này với nhân viên.

45

VII.3. Phương pháp đánh giá

❖ Việc áp dụng phương pháp đánh giá thực hiện công việc của nhân viên là tùy thuộc vào xác định mục tiêu đánh giá.

VII.3. Phương pháp đánh giá

PHỎNG VẤN ĐÁNH GIÁ

PHƯƠNG PHÁP BIỂU ĐỒ (MỨC THANG ĐIỂM)

- Phương pháp biểu đồ đánh giá dựa vào:
(1) Khối lượng công việc; (2) Chất lượng công việc
- Đánh giá năng lực của nhân viên gồm: Mức độ tin cậy; Sáng kiến; Tính độc lập trong công việc; Khả năng phối hợp;
- Dùng thang điểm để đánh giá
(Xuất sắc; Giỏi; Khá; Trung bình; Kém)

PHƯƠNG PHÁP XẾP HẠNG LUÂN PHIÊN

Theo phương pháp này các yếu tố

- (1) Khối lượng công việc.
- (2) Chất lượng công việc.
- (3) Kỷ luật lao động.
- (4) Trách nhiệm.
- (5) Tính sáng tạo. ...

- Lần lượt từ tốt đến xấu, từ cao đến thấp.
- Sau đó xếp hạng:
Xuất sắc; Giỏi; Khá; Trung bình; Kém

49

PHƯƠNG PHÁP GHI CHÉP – LƯU TRỮ

50

PHƯƠNG PHÁP QUAN SÁT HÀNH VI

BIỆN PHÁP CHỤP ẢNH NGÀY CÔNG, BẮM GIỜ

51

VII.4. Phương pháp quản trị

Theo mục tiêu (Management By Objectives - MBO)

Trọng tâm của việc đánh giá:

- Đặc tính cá nhân qua sự hoàn thành công việc.
- Nhà quản trị chuyển từ vai trò của người trọng tài phân xử qua vai trò của người tư vấn, cố vấn.
- N.viên từ thụ động chuyển sang tham dự tích cực

Tiến trình đánh giá:

- Sự phối hợp của lãnh đạo và nhân viên trong việc xếp đặt các mục tiêu cho nhân viên Trên cơ sở đã thảo luận bản mô tả công việc, nội dung công việc,

52

- Định kỳ xem xét các kết quả đã đạt được.

- Cấp trên và cấp dưới gặp nhau cuối giai đoạn đánh giá để thảo luận kết quả của cấp dưới

53

Theo tiêu chuẩn công việc

- Đánh giá theo phương pháp này là đối chiếu so sánh việc hoàn thành công việc của mỗi nhân viên với tiêu chuẩn đã đề ra.

54

VII.5. Một số vấn đề cần quan tâm khi đánh giá

Một số sai lầm cần phải chú ý

- Tiêu chuẩn không rõ ràng.
- Lỗi thiên kiến
- Xu hướng thái quá
- Xu hướng trung bình chủ nghĩa
- Định kiến cá nhân.

55

- Nhà quản trị phải làm cho nhân viên tin tưởng vào sự công bằng. Trong đánh giá cần phải dân chủ, nhân viên được tham dự trong tiến trình này.
- Hệ thống đánh giá phải được xây dựng, thực hiện một cách kỹ lưỡng, người phụ trách đánh giá phải được huấn luyện toàn diện.
- Từ đánh giá đúng đắn khách quan để thực hiện chính sách lương, thưởng, kỷ luật nghiêm, kịp thời, nhằm khuyến khích, động viên nhân viên, ...
- Chú ý đào tạo phát triển nhân viên để bảo đảm cho doanh nghiệp có được nguồn nhân lực đáp ứng chiến lược kinh doanh trong tương lai.

56

VIII. TRẢ CÔNG LAO ĐỘNG

VIII.1. Khái niệm

Tiền công ở các nước khác nhau thì khác nhau.

- Tại Pháp, sự trả công được hiểu là tiền lương cơ bản tối thiểu. Mọi lợi ích, khoản phụ khác được trả trực tiếp hay gián tiếp, bằng tiền hay hiện vật, mà người sử dụng lao động trả cho người lao động theo việc làm của người lao động.
- Tại Đài Loan: Tiền lương chỉ mọi khoản thù lao mà người công nhân nhận được do làm việc của họ theo giờ, ngày, tháng, theo sản phẩm.
- Tại Nhật Bản: Tiền lương là chỉ thù lao cho lao động mà người sử dụng lao động chi trả cho công nhân

57

Theo tổ chức lao động quốc tế (ILO)

Tiền lương là sự trả công hoặc thu nhập, bất luận tên gọi hay cách tính thế nào, mà có thể biểu hiện bằng tiền và được ấn định bằng thỏa thuận giữa người sử dụng lao động và người lao động, hoặc bằng pháp luật, pháp quy quốc gia, do người sử dụng lao động phải trả cho người lao động theo một hợp đồng lao động được viết ra hay bằng miệng, cho một công nhân đã thực hiện hay sẽ phải thực hiện, hoặc cho những dịch vụ đã làm hay sẽ phải làm.

58

Bản chất tiền lương

- Thay đổi tùy theo điều kiện phát triển kinh tế - xã hội và nhận thức của con người.
- Khi đưa quản trị nguồn nhân lực vào trong DN, tiền lương không phải đơn thuần chỉ là giá cả sức lao động, quan hệ giữa người sử dụng lao động và người lao động mà quan hệ có các thay đổi căn bản, quan hệ này có thể chuyển từ hình thức bóc lột, mua bán hàng hóa sang hình thức quan hệ hợp tác song phương, đôi bên cùng có lợi.
- Bản chất tiền lương là gì, hiện vẫn còn là những vấn đề đòi hỏi phải được tiếp tục nghiên cứu, phát triển.

59

Theo quan điểm cải cách tiền lương

- Tiền lương là giá cả sức lao động, được hình thành qua thỏa thuận giữa người sử dụng lao động và người lao động phù hợp với quan hệ Cung - Cầu sức lao động trong nền kinh tế thị trường

60

Tiền lương – Tiền thưởng

- (1). Tiền lương được hiểu là số tiền mà người lao động nhận được từ người sử dụng lao động thanh toán lại tương ứng với số lượng & chất lượng lao động mà người đó đã đóng góp cho doanh nghiệp.
- (2). Tiền lương là một bộ phận của thu nhập quốc dân được biểu hiện bằng tiền mà nhà nước phân phối một cách có kế hoạch cho người lao động tương ứng với số lượng & chất lượng lao động mà người đó đã đóng góp cho xã hội.
- (3) **Tiền thưởng**: là hình thức kích thích vật chất có tác dụng rất tích cực đối với người lao động trong việc phấn đấu thực hiện công việc tốt hơn.

VIII.2. Cơ cấu lương bổng và đãi ngộ

VIII.2.1. Phần thu nhập tài chính

- ✓ Tài chính trực tiếp.
- ✓ Tài chính gián tiếp.

VIII.2.1. Phần thu nhập tài chính

Tài chính trực tiếp

- ✓ **Tiền lương cơ bản**:
Là tiền được xác định trên cơ sở tính đủ các nhu cầu về.

Khu vực hành chính sự nghiệp.

Để xếp vào bậc lương nhất định, đòi hỏi cần phải có:

- Trình độ lành nghề
- Kiến thức
- Kinh nghiệm làm việc nhất định

64

✓ Phụ cấp lương:

65

✓ Tiền thưởng:

66

Tài chính gián tiếp

✓ *Các loại phúc lợi:*

Các yếu tố quyết định phúc lợi

67

Các loại phúc lợi:

68

VIII.2.2. Phần thu nhập phi tài chính

➤ (1) *Bản thân công việc*

69

➤ (2) *Khung cảnh công việc*

70

VIII.3. Mục tiêu hệ thống tiền lương

VIII.3.1. Thu hút nhân viên

71

VIII.3.2. Duy trì nhân viên giỏi

➤ **Tính công bằng thể hiện:**

72

VIII.4. Các yếu tố ảnh hưởng đến tiền lương

VIII.4.1. Căn cứ vào bản thân doanh nghiệp

73

VIII.4.2. Căn cứ vào bản thân nhân viên

74

VIII.4.3. Môi trường doanh nghiệp

75

VIII.4.4. Thị trường lao động

76

VIII.5. Các hình thức trả lương

VIII.5.1. Những nguyên tắc cơ bản của tiền lương

➤ **Thứ nhất:**

“Trả lương bằng nhau cho lao động như nhau”

77

➤ **Thứ hai:** “Bảo đảm tốc độ tăng năng suất lao động bình quân phải nhanh hơn tốc độ tăng tiền lương trung bình trong toàn doanh nghiệp và trong kỳ kế hoạch.”

78

Thứ ba: “ Bảo đảm thu nhập tiền lương hợp lý giữa các ngành nghề khác nhau trong doanh nghiệp.”

79

Các nhân tố ảnh hưởng đến tiền lương

- 1) Các nhân tố bên ngoài.**
- 2) Các nhân tố bên trong**
- 3) Các nhân tố thuộc về cá nhân**

80

8.5.2 Trả lương theo sản phẩm

(1) Chế độ trả lương s.p trực tiếp không hạn chế

$$L_{sp\text{tt}} = \text{ĐG}_{sp\text{tt}} \cdot Q_{sp\text{tt}}$$

(2) Chế độ tiền lương theo sản phẩm gián tiếp

$$L_{sp\text{gt}} = \text{ĐM}_{sp\text{gt}} \cdot Q_{sp\text{tt}}$$

81

(3) Chế độ tiền lương sản phẩm lũy tiến (**Hình thức trả lương theo giờ chuẩn**): Theo Halsey khi công nhân thực hiện công việc nhanh hơn mức quy định họ sẽ được hưởng thêm một số tiền công bằng một nửa đơn giá thời gian tiết kiệm

Ví dụ: Thời gian chuẩn được quy định cho công nhân là 4 SP/giờ và tiền lương trả 1 giờ: 5.000 đ/giờ. Một công nhân hoàn thành trong 1 ca: 40 sản phẩm (1ca làm việc: 8 giờ). Hãy tính tiền lương thực lãnh của công nhân trên

82

(4) *Hình thức lương khoán sản phẩm* Hình thức tiền lương theo sản phẩm có thưởng và hình thức lương khoán có thưởng

83

8.5.3 Hình thức trả lương theo thời gian gồm có hai loại:

(1) **Lương theo thời gian:**

$$L_{tg} = L_{cb} \cdot t(\text{ngày làm việc thực tế})$$

(2) Tiền lương thời gian có thưởng.

8.5.4 Trả lương khoán theo nhóm (Lương sản phẩm tập thể)

Trả lương khoán theo nhóm thường được áp dụng đối với những công việc có tính chất tổng hợp, gồm nhiều khâu liên kết,

84

Việc phân phối tiền lương cho mỗi thành viên căn cứ vào:

- Trình độ của nhân viên (hệ số cấp bậc tiền lương của mỗi thành viên) H_i .
- Thời gian làm việc thực tế của mỗi thành viên – T_i .
- Mức độ tham gia tích cực, nhiệt tình của mỗi thành viên vào kết quả của nhóm, tổ hoặc đội – K_i

85

Tiến hành tính toán như sau:

Bước 1: Quy đổi thời gian làm việc của mỗi thành viên của nhóm, tổ hoặc đội theo công thức:

$$T_{qđi} = H_i \times T_i \times K_i$$

Trong đó:

$T_{qđi}$: Thời gian làm việc của từng thành viên đã được quy đổi theo hệ số cấp bậc và mức độ tích cực

H_i : Hệ số cấp bậc của từng thành viên trong nhóm, tổ hoặc đội

K_i : Mức độ tích cực của từng thành viên trong nhóm, tổ hoặc đội

86

Bước 2: Tổng hợp thời gian làm việc đã quy đổi của các thành viên trong nhóm, tổ hoặc đội.

Bước 3: Tính tiền lương được lãnh của từng thành viên trong nhóm, tổ hoặc đội

$$\text{Tiền lương của Mỗi thành viên} = \frac{\text{Tiền lương khoán cho từng nhóm} \times T_{qđi}}{\text{Tổng thời gian quy đổi của toàn nhóm, tổ hoặc đội}}$$

87

Ví dụ: Phương pháp phân phối tiền lương của nhóm, tổ hoặc đội.

Một nhóm công nhân thực hiện một khối lượng công việc được khoán với mức lương là 120.000đ. Thời gian làm việc, hệ số lương, mức độ tích cực của từng công nhân trong nhóm được cho theo cột 1, 2, 3, 4 của bảng dưới đây. Hãy tính tiền lương phân phối cho từng công nhân.

88

Công nhân	Hệ số Lương H_i	Tổng thời Gian làm Việc thực tế (giờ)	Mức độ tích cực của mỗi người K_i
(1)	(2)	(3)	(4)
A	1,78	10	1,2
B	1,62	8	1,1
C	1,47	10	1
Σ		28	

89

8.5.5 Hình thức kích thích theo kết quả kinh doanh của doanh nghiệp

(1) Thưởng theo năng suất, hiệu quả nhằm gắn chặt tiền công cho nhân viên với các yếu tố năng suất, hiệu quả cụ thể.

(2) Chia lãi

90

8.6 Năng suất lao động

8.6.1 Xác định nhu cầu lao động

Mục đích: Để hoạt động SX-KD tiến hành một cách đều đặn thường xuyên cần phải xác định nhu cầu lao động (XĐNCLĐ).

Căn cứ để XĐNCLĐ :

1. Vào khối lượng sp & công việc cần sx.
2. Vào các loại định mức (có 3 loại đm)

91

8.6.2 Các bước xác định nhu cầu LĐ

Bước Một: Xác định thời gian LĐ thực tế bình quân của mỗi công nhân trong năm.

Chỉ tiêu này là cơ sở để xác định số lượng công nhân sx và năng xuất LĐ trong năm.

- 1) Chỉ tiêu thời gian LĐ thực tế bình quân trong năm của người LĐ:

$$T_{bq} = N_{bq} \cdot G_{bq}$$

92

$$T_{bq} = N_{bq} \cdot G_{bq}$$

• Trong đó:

• Số ngày l.việc thực tế bq trong năm N_{bq} :

$N_{bq} = (\text{Số ngày l.việc theo chế độ}) - (\text{Số ngày vắng mặt bq của một c.nhân trong năm}).$

93

- Số ngày l.việc theo chế độ = 365 – (Số ngày nghỉ theo quy định: 52 chủ nhật & 8 ngày lễ)
- Số ngày vắng mặt bq của một c.nhân trong năm: Nghỉ phép, ốm, sinh, hội họp... tính bq đầu người /năm.

94

Số giờ l.việc bq trong năm (Gbq)

- $G_{bq} = (\text{Số giờ l.việc thực tế bq của một công nhân trong năm}) - (\text{Số giờ tổn thất bq của một công nhân trong năm})$.
- Số giờ tổn thất bq: Nghỉ cho con bú; làm ca đêm; l.việc nơi độc hại; C.nhân dưới 18 tuổi

95

Bước hai: Xác định số lượng công nhân theo định mức thời gian hoặc theo định mức sản lượng.

- a) Xác định số lượng công nhân (CN) theo định mức hao phí thời gian / 1 đơn vị sp

$$\text{CN} = \frac{\text{Tổng } [(T_{SLi} \cdot D_{ti}) + t_{pi}] : K_i}{T_{bq}}$$

96

Trong đó:

- **CN:** Số lượng CN cần tìm.
- **Tsli :** Tổng sản lượng chế phẩm thứ i
- **Đti:** Định mức thời gian đơn vị chế phẩm thứ i.
- **Đsi:** Định mức sản lượng chế phẩm thứ i.
- **tpi:** Thời gian tạo nên chế phẩm thứ i.
- **Ki:** Hệ số vượt định mức của chế phẩm thứ i
- **Tpi:** Thời gian l.việc bq thực tế của một công nhân kỳ tính toán

Theo định mức phục vụ

Theo định mức phục vụ (định mức đứng máy) dựa vào số máy hiện có mà công nhân có thể đảm nhận:

$$CN = \frac{M \cdot C}{D_m \cdot m_t}$$

8.6.3 Năng suất lao động (W)

- **(1) Khái niệm:**
- **(W)** là năng lực lao động của con người được biểu hiện bằng số lượng sản phẩm làm ra trong một đơn vị thời gian **hoặc** bằng số lượng thời gian đã hao phí để sản xuất ra một sản phẩm.

(2) Cách tính.

- 1) Cách tính W bằng hiện vật
 $W_h = Q_h / T$ (đvsp / người)
- 2) Cách tính W bằng giá trị:
 $W_g = Q_g / T$ (đvtt / người)
- 3) Cách tính W bằng thời gian:
 $W_t = T / Q_h$ (người / đvsp)

100

Cách tính tốc độ tăng năng xuất lao động (I_w).

Tốc độ tăng W là trong cùng một đơn vị thời gian, người lao động sx ra được nhiều sp hơn trước hoặc sx ra sp tốn ít thời gian hơn trước (**Đây là chỉ tiêu chất lượng**)

$$I_w = [W_t / W_{(t-1)}] - 1$$

W_t là W bq của kỳ tính toán

$W_{(t-1)}$ là W bq của kỳ trước đó

101

CÂU HỎI ÔN TẬP.



102

CÂU HỎI ÔN TẬP

1. Hãy nêu khái niệm, mục tiêu, tầm quan trọng của quản trị nhân sự trong doanh nghiệp ?
2. Phân tích các thách thức đối với quản trị nhân sự ?
3. Nêu khái niệm, nội dung và tác dụng của phân tích công việc?
4. Khái niệm các phương pháp tuyển dụng nhân sự?
5. Tầm quan trọng của việc đánh giá nhân viên? Các phương pháp đánh giá nhân viên?
6. Khái niệm, bản chất và ý nghĩa của tiền lương trong doanh nghiệp?
7. Phân biệt các hình thức tiền lương?
8. Các hình thức phân công, hiệp tác lao động?
9. Các yếu tố ảnh hưởng trả lương cho người lao động trong doanh nghiệp ? Liên hệ thực tế các doanh nghiệp hiện nay ?
