



HALONG UNIVERSITY

ĐẠI HỌC HẠ LONG
Học để thành công

LÊ THANH HOA

QUẢN LÝ NGUỒN NHÂN LỰC TRONG CÁC TỔ CHỨC VĂN HÓA NGHỆ THUẬT

ỦY BAN NHÂN DÂN TỈNH QUẢNG NINH
TRƯỜNG ĐẠI HỌC HẠ LONG

THS. LÊ THANH HOA



HALONG UNIVERSITY

ĐẠI HỌC HẠ LONG
Học để thành công

QUẢN LÝ NGUỒN NHÂN LỰC TRONG CÁC TỔ CHỨC VĂN HÓA NGHỆ THUẬT

(Tài liệu lưu hành nội bộ)

Dùng cho ngành đào tạo: Quản lý văn hóa



Quảng Ninh, 2021

THS. LÊ THANH HOA



TÀI LIỆU DẠY HỌC
QUẢN LÝ NGUỒN NHÂN LỰC
TRONG CÁC TỔ CHỨC VĂN HÓA NGHỆ THUẬT
(Tài liệu lưu hành nội bộ)

Dùng cho ngành đào tạo:

Quản lý văn hóa

Quảng Ninh, năm 2021

MỤC LỤC

MỤC LỤC

LỜI NÓI ĐẦU

DANH MỤC HÌNH

DANH MỤC BẢNG

DANH MỤC CÁC CHỮ CÁI VIẾT TẮT

CHƯƠNG 1. TỔNG QUAN VỀ QUẢN LÝ NGUỒN NHÂN LỰC TRONG CÁC TỔ CHỨC VĂN HÓA NGHỆ THUẬT	1
1.1. KHÁI NIỆM, VAI TRÒ, ĐẶC ĐIỂM CỦA NGUỒN NHÂN LỰC TRONG CÁC TỔ CHỨC VĂN HÓA NGHỆ THUẬT	1
1.1.1. Một số khái niệm chung.....	1
1.1.2. Vai trò của nguồn nhân lực và cán bộ quản lý nguồn nhân lực trong các tổ chức VHNT	7
1.1.3. Đặc điểm của nguồn nhân lực trong các tổ chức Văn hóa Nghệ thuật.....	13
1.1.4. Đặc điểm của người cán bộ quản lý nguồn nhân lực.....	16
1.2. QUÁ TRÌNH PHÁT TRIỂN CỦA QUẢN LÝ NGUỒN NHÂN LỰC TRONG CÁC TỔ CHỨC VHNT	17
1.2.1. Trên thế giới.....	17
1.2.2. Ở Việt Nam	26
1.3. CÁC YẾU TỐ ẢNH HƯỞNG ĐẾN QUẢN LÝ NGUỒN NHÂN LỰC TRONG CÁC TỔ CHỨC VHNT	27
1.3.1. Yếu tố bên trong tổ chức VNHT	27
1.3.2. Yếu tố bên ngoài tổ chức VHNT.....	30
CÂU HỎI ÔN TẬP	36
CHỦ ĐỀ THẢO LUẬN	36
TÀI LIỆU THAM KHẢO CHƯƠNG 1	36
CHƯƠNG 2. TUYỂN CHỌN VÀ SỬ DỤNG NGUỒN NHÂN LỰC TRONG CÁC TỔ CHỨC VHNT	37



2.1. PHÂN TÍCH CÔNG VIỆC	37
2.1.1. Khái niệm	37
2.1.2. Quy trình phân tích công việc	40
2.1.3. Phương pháp thu thập thông tin.....	43
2.1.4. Mô tả công việc	47
2.2. HOẠCH ĐỊNH NGUỒN NHÂN LỰC	49
2.2.1. Khái niệm.....	49
2.2.2. Vai trò của hoạch định nguồn nhân lực.....	49
2.2.3. Nội dung hoạch định nguồn nhân lực	51
2.3. TUYỂN MỘ	56
2.3.1. Khái niệm.....	56
2.3.2. Các giải pháp trong tuyển mộ nguồn nhân lực	57
2.4. TUYỂN DỤNG NGUỒN NHÂN LỰC	59
2.4.1. Khái niệm.....	59
2.4.2. Quy trình tuyển dụng nguồn nhân lực.....	60
2.5. HƯỚNG DẪN HỘI NHẬP VÀ SẮP XẾP NƠI LÀM VIỆC	70
2.5.1. Hướng dẫn hội nhập.....	70
2.5.2. Sắp xếp nơi làm việc.....	71
2.6. KINH NGHIỆM SỬ DỤNG VÀ ĐÁNH GIÁ CHẤT LƯỢNG CÔNG VIỆC CỦA NGUỒN NHÂN LỰC	72
2.6.1. Môi trường quản lý	72
2.6.2. Xây dựng môi trường cho nguồn nhân lực	73
2.6.3. Tạo động lực làm việc	77
2.6.4. Đánh giá năng lực hoàn thành công việc.....	84
CÂU HỎI ÔN TẬP	91
CHỦ ĐỀ THẢO LUẬN	91
CHỦ ĐỀ THỰC HÀNH	92

TÀI LIỆU THAM KHẢO CHƯƠNG 2	92
CHƯƠNG 3. ĐÀO TẠO VÀ PHÁT TRIỂN NGUỒN NHÂN LỰC TRONG CÁC TỔ CHỨC VĂN HÓA NGHỆ THUẬT.....	93
3.1. KHÁI NIỆM.....	93
3.1.1. Khái niệm đào tạo và phát triển nguồn nhân lực	93
3.1.2. Mục tiêu, vai trò của đào tạo và phát triển nguồn nhân lực	93
3.1.3. Chiến lược và phát triển nguồn nhân lực.....	95
3.2. NHU CẦU ĐÀO TẠO VÀ PHÁT TRIỂN NGUỒN NHÂN LỰC HIỆN NAY	98
3.3. CÁC PHƯƠNG PHÁP ĐÀO TẠO NHÂN LỰC.....	104
3.3.1. Đào tạo trong công việc.....	104
3.3.2. Đào tạo ngoài công việc	105
3.4. THỰC HIỆN CÔNG TÁC ĐÀO TẠO.....	106
3.5. ĐÁNH GIÁ HOẠT ĐỘNG ĐÀO TẠO	107
3.6. PHÁT TRIỂN NGUỒN NHÂN LỰC VĂN HÓA.....	109
3.6.1. Lý thuyết phát triển nguồn nhân lực	109
3.6.2. Phát triển cá nhân	115
3.6.3. Phát triển nhóm.....	116
CÂU HỎI ÔN TẬP.....	133
CHỦ ĐỀ THẢO LUẬN	133
TÀI LIỆU THAM KHẢO CHƯƠNG 3	133
TÀI LIỆU THAM KHẢO	134
PHỤ LỤC	135



LỜI NÓI ĐẦU

Tài liệu Quản lý nguồn nhân lực trong các tổ chức Văn hóa Nghệ thuật cung cấp hệ thống lý thuyết về nguồn nhân lực, quản lý nguồn nhân lực trong các tổ chức Văn hóa Nghệ thuật; phân tích, đánh giá thực trạng nguồn nhân lực; dự báo những yếu tố ảnh hưởng, cơ hội, thách thức đến với tổ chức Văn hóa Nghệ thuật để từ đó xây dựng được kế hoạch quản lý và phát triển nguồn nhân lực Văn hóa Nghệ thuật phù hợp với tình hình thực tiễn.

Hiện nay, trường Đại học Hạ Long là một cơ sở giáo dục với sứ mạng đào tạo nguồn nhân lực chất lượng, đóng góp tích cực vào sự phát triển kinh tế - xã hội của tỉnh và cả nước. Để đáp ứng được nhu cầu dạy và học, tác giả đã tiến hành biên soạn tài liệu Quản lý nguồn nhân lực trong các tổ chức Văn hóa Nghệ thuật thuộc chương trình đào tạo ngành Quản lý văn hóa.

Tài liệu được biên soạn thành 3 chương. Nội dung từng chương được tóm tắt như sau:

Chương 1. Tổng quan về quản lý nguồn nhân lực trong các tổ chức VHNT

Chương 2. Tuyển chọn và sử dụng nguồn nhân lực trong các tổ chức VHNT

Chương 3. Đào tạo và phát triển nguồn nhân lực trong các tổ chức VHNT

Để đảm bảo hiệu quả trong quá trình học tập, nghiên cứu, người học cần chủ động chuẩn bị và tích cực nghiên cứu tài liệu tham khảo; tham dự và tham gia đầy đủ các buổi học, thảo luận nhóm, đi khảo sát thực tế tại các thiết chế văn hóa. Sau mỗi bài học người học cần ghi chép, tóm tắt lại nội dung và làm bài tập về nhà.

Trong quá trình biên soạn, tác giả đã nhận được nhiều quan tâm, động viên của Ban chủ nhiệm khoa Văn hóa, Hội đồng khoa học nhà trường cùng với nhiều bạn bè, đồng nghiệp. Mặc dù đã có nhiều cố gắng, tuy nhiên không thể tránh khỏi những thiếu sót nhất định, tác giả rất mong sẽ nhận được thêm những ý kiến đóng góp khác của các đồng nghiệp và độc giả sử dụng để có thể chỉnh sửa, bổ sung và hoàn thiện cuốn tài liệu dạy học được tốt hơn.

Tác giả xin trân trọng cảm ơn!

Chủ biên



DANH MỤC HÌNH

Hình 1.1. Khổng Tử	17
Hình 1.2. Federic Winslow Taylor.....	19
Hình 1.3. Henry Fayol.....	21
Hình 1.4. Max Weber.....	24
Hình 1.5. Nhà hát múa rối nước Thăng Long	27
Hình 2.1. Sơ đồ quy trình phân tích công việc	40
Hình 2.2. Sơ đồ hoạch định nguồn nhân lực	52

DANH MỤC BẢNG

Bảng 1.1. So sánh sự khác nhau giữa Quản lý và Quản trị	6
---------------------------------------------------------------	---



DANH MỤC CÁC CHỮ CÁI VIẾT TẮT

CHỮ VIẾT TẮT	CHỮ VIẾT ĐẦY ĐỦ
BHYT	Bảo hiểm y tế
BHXH	Bảo hiểm xã hội
BHTN	Bảo hiểm thất nghiệp
NNL	Nguồn nhân lực
VHNT	Văn hóa nghệ thuật
KT-XH	Kinh tế - Xã hội
USD	Đồng đô la Mỹ

CHƯƠNG 1

TỔNG QUAN VỀ QUẢN LÝ NGUỒN NHÂN LỰC TRONG CÁC TỔ CHỨC VĂN HÓA NGHỆ THUẬT

NỘI DUNG CHÍNH

* Nội dung 1: Khái niệm, vai trò, đặc điểm của nguồn nhân lực trong các tổ chức VHNT

* Nội dung 2: Quá trình phát triển của quản lý nguồn nhân lực trong các tổ chức VHNT

* Nội dung 3: Các yếu tố ảnh hưởng đến quản lý nguồn nhân lực trong các tổ chức VHNT

1.1. KHÁI NIỆM, VAI TRÒ, ĐẶC ĐIỂM CỦA NGUỒN NHÂN LỰC TRONG CÁC TỔ CHỨC VĂN HÓA NGHỆ THUẬT

1.1.1. Một số khái niệm chung

1.1.1.1. Khái niệm nguồn nhân lực

Thuật ngữ nguồn nhân lực (human resources) xuất hiện vào những thập niên 80 của thế kỉ XX khi có sự thay đổi căn bản về phương thức quản lý, sử dụng con người trong kinh tế lao động. Nếu như trước đây phương pháp quản trị nhân viên với các đặc trưng coi nhân viên là lực lượng thừa hành, phụ thuộc, cần khai thác tối đa sức lao động của họ với chi phí tối thiểu thì từ những năm 80 đến nay với phương thức mới, quản lý nguồn nhân lực với tính chất mềm dẻo hơn, linh hoạt hơn tạo điều kiện tốt để người lao động có thể phát huy ở mức cao nhất các khả năng tiềm tàng, vốn có của họ thông qua tích lũy tự nhiên trong quá trình lao động phát triển. Có thể nói sự xuất hiện của thuật ngữ “nguồn nhân lực” là một trong những biểu hiện cụ thể cho sự thắng thế của phương thức quản lý mới đối với phương thức quản lý cũ trong việc sử dụng nguồn nhân lực con người [1].

Nguồn nhân lực là yếu tố cấu thành quan trọng nhất của lực lượng sản xuất xã hội, quyết định sức mạnh của quốc gia. Vì vậy hiện nay có rất nhiều nghiên cứu trên thế giới về nguồn nhân lực, đi đôi với đó hình thành nên các

quan điểm khác nhau về nguồn nhân lực. Trước tiên, theo Liên Hợp quốc thì “Nguồn nhân lực là tất cả những kiến thức, kỹ năng, kinh nghiệm, năng lực và tính sáng tạo của con người có quan hệ tới sự phát triển của mỗi cá nhân và của đất nước” [2].

Từ góc độ kinh tế, các nhà nghiên cứu cho rằng “Nguồn nhân lực là tổng thể những tiềm năng của con người (trước hết và cơ bản nhất là tiềm năng lao động) của một quốc gia, một vùng lãnh thổ có trong một thời kỳ nhất định (có thể tính cho 1 năm, 5 năm, 10 năm phù hợp với chiến lược và kế hoạch phát triển” [3, tr.161].

Theo quan điểm về khoa học quản lý, nguồn nhân lực được hiểu là nguồn tài nguyên nhân sự và vấn đề nhân sự trong một tổ chức cụ thể, nghĩa là toàn bộ đội ngũ cán bộ nhân viên của tổ chức với tư cách vừa là khách thể trung tâm của nhà quản lý, vừa là chủ thể hoạt động và là động lực phát triển của một tổ chức nói chung và tổ chức văn hóa - nghệ thuật nói riêng. Khái niệm này đánh giá rất cao vai trò của nguồn nhân lực trong tổ chức. Điều này khẳng định nguồn nhân lực hiện nay không chỉ đơn giản là người lao động làm công, ăn lương mà họ là một thành viên quan trọng trong mắt xích làm nên thành công cho tổ chức. Và trong các nguồn lực tạo nên sức mạnh, sự phát triển cho tổ chức đó chính là nguồn nhân lực [4, tr.19].

Theo khoản 1, điều 3, chương I của Bộ luật Lao động Việt Nam 2019, người lao động là người làm việc cho người sử dụng lao động theo thỏa thuận, được trả lương và chịu sự quản lý, điều hành, giám sát của người sử dụng lao động. Độ tuổi lao động tối thiểu của người lao động là đủ 15 tuổi trừ trường hợp quy định tại Mục 1 Chương XI của Bộ luật này [5]. Thuật ngữ người lao động ở đây có thể hiểu là đang nói tới đối tượng chính là nguồn nhân lực, nhưng nó được thu gọn trong giới hạn độ tuổi để thuận lợi cho việc quản lý và khai thác tài nguyên con người. Cũng căn cứ theo độ tuổi này, tổ chức sử dụng người lao động dưới tuổi quy định tại luật sẽ có chế tài xử lý theo quy định, và đây là cơ sở để bảo vệ quyền lợi hợp pháp cho người lao động.

Qua đây, nguồn nhân lực được hiểu theo hai nghĩa: Theo nghĩa rộng, nguồn nhân lực là nguồn cung cấp sức lao động cho sản xuất xã hội, cung cấp nguồn lực cho con người cho sự phát triển. Do đó, nguồn nhân lực bao gồm toàn bộ dân cư có thể phát triển bình thường. Theo nghĩa hẹp, nguồn nhân lực là khả

năng lao động của xã hội, là nguồn lực cho phát triển kinh tế - xã hội, bao gồm các nhóm dân cư trong độ tuổi lao động, có khả năng tham gia vào quá trình lao động, là tổng thể các yếu tố về thể lực, trí lực của họ được huy động vào quá trình lao động.

1.1.1.2. Khái niệm nguồn nhân lực trong các tổ chức VHNT

Nguồn nhân lực của tổ chức VHNT cũng là bộ phận của nguồn nhân lực xã hội do đó nó cũng cần đảm bảo các yêu cầu về thể lực, trí lực và phẩm chất, nhân cách đạo đức.

Tuy nhiên, nó còn phụ thuộc vào tính chất công việc nên đòi hỏi nguồn nhân lực phải đáp ứng những yêu cầu cụ thể như: Khả năng biểu diễn, khả năng sáng tạo, sự nhạy cảm trước những vấn đề thời sự... hay năng khiếu bẩm sinh của người nghệ sĩ. Đối với nguồn nhân lực trong các tổ chức VHNT thì năng khiếu bẩm sinh là một tố chất thiên phú, không phải ai cũng có và nó đóng vai trò quan trọng để hình thành và phát triển tài năng nghệ thuật.

Nguồn nhân lực trong các tổ chức VHNT được hiểu là toàn bộ đội ngũ cán bộ, viên chức, nghệ sĩ, diễn viên đang làm việc với tất cả khả năng vốn có của mình về thể lực, trí lực, phẩm chất đạo đức và đặc biệt là khả năng sáng tạo nghệ thuật.

1.1.1.3. Khái niệm quản lý và quản lý nguồn nhân lực trong các tổ chức VHNT

Nguồn gốc phát triển loài người là lao động của cá nhân và lao động chung. C. Mác đã khẳng định: “Tất cả mọi lao động xã hội trực tiếp hay lao động chung nào tiến hành trên quy mô tương đối lớn, thì ít nhiều cũng cần đến một sự chỉ đạo để điều hòa những hoạt động cá nhân và thực hiện những chức năng chung phát sinh từ sự vận động của toàn bộ cơ chế sản xuất... Một người độc tấu vĩ cầm tự mình điều khiển lấy mình, còn một dàn nhạc thì cần phải có nhạc trưởng”. Lao động chung cần có tổ chức và thống nhất nhằm tạo ra sức mạnh để đạt được mục đích chung. Trong lịch sử phát triển loài người xuất hiện một dạng lao động mang tính đặc thù là tổ chức - điều khiển con người với các hoạt động theo những yêu cầu nhất định; dạng lao động đó được gọi là quản lý.

Quản lý là một chức năng lao động bắt nguồn từ tính chất lao động của xã hội. Từ khi con người bắt đầu hình thành các nhóm để thực hiện những mục

tiêu mà họ không thể đạt được với tư cách là những cá nhân riêng lẻ, thì nhu cầu quản lý cũng hình thành như một yếu tố cần thiết để phối hợp những nỗ lực cá nhân hướng tới những mục tiêu chung. Xã hội phát triển qua các phương thức sản xuất từ cộng sản nguyên thủy đến nền văn minh hiện đại, trong đó quản lý luôn là một thuộc tính tất yếu lịch sử khách quan gắn liền với xã hội ở mọi giai đoạn phát triển của nó.

Thuộc tính đó bắt nguồn từ bản chất của hệ thống xã hội đó là hoạt động lao động tập thể - lao động xã hội của con người. Trong quá trình lao động con người buộc phải liên kết lại với nhau, kết hợp lại thành tập thể. Điều đó đòi hỏi phải có sự tổ chức, phải có sự phân công và hợp tác trong lao động, phải có sự quản lý. Như vậy, quản lý là một hoạt động xã hội bắt nguồn từ tính chất cộng đồng dựa trên sự phân công và hợp tác để làm một công việc nhằm đạt được mục tiêu chung đề ra.

Mặc dù quản lý là một thuộc tính tất yếu gắn liền với xã hội nhưng chỉ khi xã hội phát triển đến một trình độ nhất định thì quản lý mới được tách ra thành một chức năng riêng của lao động xã hội; dần dần hình thành những tập thể, những tổ chức và cơ quan chuyên hoạt động quản lý - hệ thống quản lý (chủ thể quản lý). Xã hội càng phát triển về trình độ và quy mô sản xuất, về văn hóa, khoa học, kỹ thuật công nghệ, thì trình độ quản lý, tổ chức, điều hành và công nghệ quản lý cũng càng được nâng lên và phát triển không ngừng.

Từ những góc nhìn và nhận định tất yếu khách quan của lịch sử, quản lý là một trong những hoạt động vừa khó khăn, phức tạp; vừa là một nhân tố có ý nghĩa quyết định đối với sự tồn tại và phát triển xã hội, suy thoái hay thịnh vượng của một tổ chức, một quốc gia, thậm chí là toàn cầu. Sự phát triển xã hội dựa vào nhiều yếu tố: sức lao động, tri thức, nguồn vốn, tài nguyên, năng lực. Vì vậy nếu không có sự quản lý thì không thể tổ chức, khai thác và phát triển các nguồn tài nguyên này. Do đó, quản lý có thể hiểu là "Tổ chức, điều khiển hoạt động của một số đơn vị, một cơ quan, tổ chức hoặc trông coi, giữ gìn, theo dõi các hoạt động cụ thể".

Dưới góc độ khoa học quản lý: Quản lý là hoạt động của chủ thể quản lý tác động vào một đối tượng nhất định một cách có mục đích để duy trì tính ổn định và phát triển đối tượng đó theo những mục tiêu đã định.

Quản lý là sự tác động liên tục có tổ chức, có định hướng của chủ thể quản lý đến đối tượng và khách thể quản lý bằng một hệ thống các luật lệ, các chính sách, các nguyên tắc, các phương pháp và biện pháp cụ thể nhằm sử dụng có hiệu quả nhất các nguồn lực, cơ hội của tổ chức để đạt được mục tiêu đặt ra trong điều kiện môi trường luôn biến động.

Hoạt động quản lý được cấu thành từ những yếu tố cơ bản sau: Chủ thể quản lý, khách thể quản lý, đối tượng quản lý, mục đích quản lý.

a) Chủ thể quản lý: là tác nhân tạo ra các tác động và đối tượng bị quản lý tiếp nhận trực tiếp các tác động của chủ thể quản lý và các khách thể khác chịu các tác động gián tiếp từ chủ thể quản lý. Chủ thể có thể là một người hoặc một nhóm người.

b) Khách thể quản lý: là những gì mà hoạt động quản lý muốn hướng tới, muốn tác động tới, bao gồm: tất cả các lĩnh vực của đời sống hoặc cũng có thể là hành vi hoạt động của con người.

c) Đối tượng quản lý: Tổ chức; con người (có thể một hoặc nhiều người), giới vô sinh (máy móc, thiết bị, đất đai...) hoặc giới sinh vật.

d) Mục đích, mục tiêu quản lý:

- Mục đích: Là cái mà con người muốn hoàn thành và đạt đến.

- Mục tiêu: Là việc làm cụ thể để thực hiện mục đích bằng những cách khác nhau.

- Tổ chức: là sự sắp xếp có hệ thống những người được nhóm lại với nhau để đạt được mục tiêu cụ thể.

- Con người: Là đối tượng của quản lý.

Bên cạnh thuật ngữ quản lý thì thuật ngữ quản trị cũng được sử dụng rất phổ biến trong các hoạt động tại doanh nghiệp. Đôi khi, chúng ta cũng thường nhầm lẫn giữa hai khái niệm này khi nghĩ chúng hoàn toàn giống nhau, bởi nó đều là sự tác động của chủ thể lên đối tượng và khách thể, nhằm đạt mục tiêu của tổ chức. Vậy để tránh việc sử dụng nhầm lẫn và hiểu rằng hai thuật ngữ này là giống nhau thì chúng ta cùng đi so sánh sự khác biệt của nó:

Bảng 1.1. So sánh sự khác nhau giữa Quản lý và Quản trị

Quản lý	Quản trị
<p>Là sự tác động liên tục có tổ chức, có định hướng của chủ thể quản lý đến đối tượng và khách thể quản lý bằng một hệ thống các luật lệ, các chính sách, các nguyên tắc, các phương pháp và biện pháp cụ thể nhằm sử dụng có hiệu quả nhất các nguồn lực, cơ hội của tổ chức để đạt được mục tiêu đặt ra trong điều kiện môi trường luôn biến động.</p> <p>=> Tạm coi quản lý là thuật ngữ được dùng để chỉ việc quản lý hành chính của Nhà nước đối với các tổ chức, doanh nghiệp.</p>	<p>Là sự tác động có tổ chức, có định hướng của chủ thể quản trị lên đối tượng bị quản trị nhằm đạt mục tiêu đặt ra trong điều kiện biến động của môi trường.</p> <p>=> Quản trị là thuật ngữ được hiểu là các điều khiển hoạt động sản xuất kinh doanh của chủ doanh nghiệp và các chuyên gia quản lý đối với doanh nghiệp của mình.</p>

Các học giả thiên về quản lý nguồn nhân lực cho rằng quản lý nguồn nhân lực có nghĩa rộng hơn quản trị nguồn nhân lực và được hiểu là chức năng chung của quản lý vĩ mô.

Các học giả thiên về quản trị nguồn nhân lực thì coi quản trị nguồn nhân lực là chức năng chung của mọi tổ chức vi mô hoạt động dưới sự quản lý của các tổ chức vi mô. Như vậy, nội dung của quản lý nguồn nhân lực trong các tổ chức vi mô và vi mô là như nhau nhưng cấp độ quản lý khác nhau.

Một số quan điểm khác nhau xoay quanh vấn đề quản lý nguồn nhân lực, quản lý nhân sự.

Quản lý nguồn nhân lực được sử dụng thay thế quản lý nhân lực (cách thức quản lý con người không chỉ là sự quản lý theo hành chính). Quản lý nguồn nhân lực và quản lý nhân sự khác biệt hoàn toàn. Quản lý nguồn nhân lực là giai đoạn tiếp theo của quản lý nhân sự trong tổ chức.

Qua những phân tích trên có thể đưa ra cách hiểu về quản lý nguồn nhân lực như sau: Quản lý nguồn nhân lực là cách thức tác động của chủ thể quản lý (cơ quan, tổ chức, người lãnh đạo...) lên đối tượng quản lý (nguồn nhân lực) sao cho đối tượng quản lý thực hiện có hiệu quả các mục tiêu đặt ra của chủ thể quản lý.

Vậy quản lý nguồn nhân lực trong các tổ chức Văn hóa Nghệ thuật là sự tổ chức, sử dụng và điều hành mọi thành viên trong tổ chức một cách có hiệu quả, nhằm đạt được mục tiêu trên cơ sở tạo mọi điều kiện thuận lợi cũng như đáp ứng nhu cầu vật chất và tinh thần ngày càng cao cho việc phát huy năng lực nghệ thuật của họ.

1.1.2. Vai trò của nguồn nhân lực và cán bộ quản lý nguồn nhân lực trong các tổ chức VHNT

1.1.2.1. Vai trò của nguồn nhân lực

Nguồn nhân lực là nhân tố quan trọng quyết định sự phát triển kinh tế - xã hội của đất nước. Vai trò của con người ngày một trở nên quan trọng hơn khi xã hội chuyển sang nền kinh tế tri thức: nơi tỉ lệ % chất xám chiếm đa phần trong giá trị của mỗi sản phẩm. Đặc biệt, trong bối cảnh công nghiệp hóa, hiện đại hóa đất nước hiện nay, khi nguồn nhân lực tài chính và nguồn nhân lực vật chất còn bị hạn hẹp thì vai trò của con người lại càng chiếm một vị trí quan trọng hơn bao giờ hết.

Có thể thấy, nguồn nhân lực là mục tiêu và động lực chính của sự phát triển xã hội. Yếu tố con người đặt vào vị trí quan trọng, trung tâm nhất của xã hội. Điều này biểu hiện rõ mối quan hệ biện chứng giữa con người và sự phát triển của xã hội: Sự phát triển của xã hội hướng tới vì con người và con người quay trở lại là động lực chính cho sự phát triển xã hội. Bởi vậy, yếu tố con người phải được đặt vào vị trí quan trọng, trung tâm nhất của xã hội, đòi hỏi phải có đầu tư chính đáng cho nguồn lực mang tính chiến lược này; đảm bảo sao cho việc nâng cao dân trí, phát huy nguồn lực to lớn của con người, trong bối cảnh của Việt Nam là nhân tố quyết định thắng lợi của công nghiệp hóa và hiện đại hóa đất nước.

Với vai trò to lớn ấy, nguồn nhân lực phát huy rõ nét thế mạnh của mình trong tất cả các lĩnh vực của đời sống xã hội nói chung và các tổ chức xã hội nói riêng, trong đó có các tổ chức văn hóa nghệ thuật.

Trong các tổ chức VHNT, nguồn nhân lực là yếu tố cấu thành, quyết định sự thành bại của tổ chức. Bởi vậy, một tổ chức muốn tồn tại và phát triển nhất thiết không thể thiếu nguồn nhân lực và đặc biệt là nguồn nhân lực đó phải là những con người có học vấn cao, có sức khỏe, phẩm chất đạo đức tốt, có văn hóa và biết cách làm việc hiệu quả.

Bên cạnh những vai trò chung của nguồn nhân lực xã hội như: là mục tiêu và động lực chính cho sự phát triển; là nhân tố quan trọng quyết định thắng lợi cho sự nghiệp công nghiệp hóa, hiện đại hóa đất nước thì nguồn nhân lực cũng mang một số vai trò đặc thù, đó là:

Sáng tạo ra các tác phẩm có giá trị nghệ thuật, vừa có ý nghĩa lớn đối với việc giáo dục thẩm mỹ (cái hay, cái đẹp, chân, thiện, mỹ) vừa có ý nghĩa phục vụ cho cộng đồng vừa có ý nghĩa phục vụ cho việc giải trí đông đảo quần chúng nhân dân.

Thúc đẩy sự phát triển của nghệ thuật nói chung và tổ chức văn hóa nghệ thuật nói riêng.

1.1.2.2. Vai trò của cán bộ quản lý nguồn nhân lực

Nguồn nhân lực đóng vai trò chủ chốt, là mục tiêu, động lực phát triển kinh tế xã hội. Tuy nhiên, khái niệm chung về nguồn nhân lực thì nội hàm trong đó là bộ phận cán bộ quản lý nguồn nhân lực, họ là những người đứng đầu, dẫn dắt, tổ chức, điều khiển mọi hoạt động đi đúng mục tiêu của tổ chức đề ra. Vì vậy, chúng ta cũng cần nghiên cứu vai trò của các cán bộ quản lý trong công việc cụ thể.

Người cán bộ quản lý phải thực hiện ba nhóm vai trò:

- Vai trò đại diện cho tổ chức.
- Vai trò thu thập và xử lý thông tin.
- Vai trò quyết định.

a) Vai trò đại diện cho tổ chức:

- Vai trò người đại diện: Phải thực hiện một số nhiệm vụ mang tính pháp lý: kí giấy tờ (hóa đơn, hợp đồng) chủ trì, điều khiển những cuộc họp hoặc các nghi lễ, tham gia các hoạt động có tính nghi lễ, tham gia các hoạt động có tính nghi lễ, đón tiếp khách hoặc quan hệ với các tổ chức khác.

Vừa là người quản lý, vừa là người lãnh đạo: nghĩa là làm cho hoạt động của tổ chức đạt được những mục tiêu chung, bằng cách phải chỉ dẫn cho cấp dưới, động viên họ, tạo điều kiện để cho họ thực hiện tốt công việc của mình.

Trong vai trò này, người quản lý cũng phải thực hiện một loạt các hoạt động như: tuyển dụng, huấn luyện, chỉ đạo, chúc mừng, khen ngợi, phê bình, thăng tiến, thái hồi...

- Vai trò giao lưu (liên lạc): Thực hiện các hoạt động trong việc thiết lập và duy trì những quan hệ với môi trường bên ngoài và bên trong của tổ chức để đạt tới các thông tin cần thiết.

Vai trò này thể hiện ở các hoạt động như: Chú ý tới các sự kiện xã hội, tham gia các hội đồng, các ủy ban, các câu lạc bộ, các hiệp hội ngành nghề, gửi điện, hoặc thư chúc mừng...

- Vai trò thương thảo (thương thuyết): Tham gia đàm phán trong các công việc như kí kết hợp đồng, thương lượng giữa tổ chức với đối tác về các vấn đề khác nhau.

b) Các vai trò thu thập và xử lý thông tin:

Vai trò thu thập và tiếp nhận các thông tin từ các nguồn khác nhau như báo cáo, các cuộc họp, hội nghị, hội thảo...

Vai trò cung cấp thông tin: Các thông tin được cung cấp cho người dưới quyền phải đầy đủ, chính xác hoặc đã được xử lý.

Vai trò thay mặt cho tổ chức (phát ngôn): phát biểu ý kiến với các cá nhân với tổ chức có liên quan bên ngoài tổ chức.

c) Các vai trò quyết định:

Vai trò người khởi xướng (nêu ra, đề ra đầu tiên): Đề xuất, khởi thảo các dự án nhằm làm đổi mới, hoàn thiện tổ chức: thay đổi cấu trúc tổ chức, phát triển sản phẩm, mua sắm máy móc, thiết bị.

Vai trò giữ ổn định: Giải quyết những khủng hoảng đột biến những tình huống bất ngờ. Ví dụ: Xung đột giữa những người dưới quyền, hỏa hoạn, đình công, sự đột ngột ra đi của các nhân vật chủ chốt.

Vai trò phân bổ nguồn lực: Phân bổ các nguồn tài chính, nhân lực, nguyên vật liệu, các phương tiện và dịch vụ... phân bổ công bằng, hợp lý.

** Tiêu chuẩn của người làm cán bộ quản lý nguồn nhân lực văn hóa:*

Cán bộ quản lý nguồn nhân lực trong tổ chức là thành viên của bộ máy quản lý của tổ chức. Bởi vậy họ cũng phải tuân thủ các tiêu chuẩn chung dành cho cán bộ quản lý và cán bộ quản lý văn hóa nghệ thuật.

Về phẩm chất chính trị: Có quan điểm lập trường và bản lĩnh chính trị vững vàng, có tinh thần yêu nước sâu sắc, tận tụy phục vụ nhân dân, kiên định mục tiêu độc lập dân tộc và chủ nghĩa xã hội, phấn đấu thực hiện có kết quả đường lối của Đảng, chính sách và pháp luật của Nhà nước.

a) Về phẩm chất đạo đức và tác phong:

Cần, kiệm, liêm, chính, chí công vô tư, không tham nhũng và kiên quyết chống tham nhũng, có ý thức tổ chức kỉ luật, không cơ hội, trung thực, dám nhận trách nhiệm và hoàn thành trách nhiệm của mình.

Có ý chí và nghị lực vượt qua mọi khó khăn và thử thách, kiên định với mục tiêu đã đề ra.

Có tác phong đúng mực (bao gồm quan hệ và ứng xử với đồng nghiệp, cấp dưới) gắn bó mật thiết với quần chúng.

b) Về trình độ chuyên môn, hiểu biết xã hội và pháp luật:

Có trình độ hiểu biết về lý luận chính trị, quan điểm, đường lối của Đảng, chính sách, pháp luật của Nhà nước.

Có trình độ văn hóa, chuyên môn để hiểu và điều hành được tổ chức do mình quản lý.

c) Về năng lực cá nhân:

Có khả năng quan sát, nắm bắt được vấn đề, tìm cách giải quyết được vấn đề một cách tốt nhất.

Có năng lực dự báo và định hướng sự phát triển, tổng kết thực tiễn; có năng lực tổ chức thực hiện đưa đường lối, chính sách của Đảng và Nhà nước vào cuộc sống một cách có hiệu quả.

Có giác quan tinh tế trong quan sát và đánh giá đúng người, đúng sự vật, biết sử dụng và phân công công việc đúng người, đúng vật, hiểu tâm tư,

nguyện vọng của quần chúng, phát hiện, đánh giá đúng dư luận để điều chỉnh hoạt động quản lý của mình.

Có khả năng nhìn xa, trông rộng và đặc biệt có năng lực sáng tạo (tìm ra cái mới, cách giải quyết mới).

Có thể lực tốt, hệ thần kinh vững vàng, đủ bình tĩnh sáng suốt trước mọi công việc, kể cả khi gặp những tình huống đặc biệt.

Về kỹ năng: Để thực hiện được quá trình quản lý, các nhà quản lý có thể cần một số kỹ năng sau:

- Kỹ năng nhận thức là khả năng hiểu được sự phức tạp của toàn thể tổ chức và biết được vị trí mà hoạt động riêng của nó phù hợp với tổ chức. Tri thức này cho phép người ta hoạt động theo các mục tiêu của toàn thể tổ chức chứ không phải chỉ trên cơ sở mục đích và nhu cầu của một nhóm nhất thời.

- Kỹ năng thực hiện (thực hành) là khả năng sử dụng tri thức, các phương pháp kỹ thuật và thiết bị cần thiết cho việc thực hiện các nhiệm vụ nhất định có được từ kinh nghiệm giáo dục và đào tạo.

- Kỹ năng làm việc với con người: là năng lực và cách nhìn khi làm việc với con người và thông qua con người, bao gồm cả cách thức động viên, thúc đẩy và áp dụng phương pháp lãnh đạo hữu hiệu.

Ở mỗi cấp quản lý có sự khác nhau về mức độ, cần kỹ năng kỹ thuật, kỹ năng nhận thức...khác nhau. Ví dụ: cấp quản lý cao (quản lý cấp cao) cần nhiều kỹ năng nhận thức hơn kỹ năng kỹ thuật, ngược lại quản lý cấp thấp cần nhiều kỹ năng kỹ thuật hơn kỹ năng nhận thức. Duy nhất chỉ có kỹ năng làm việc với con người thì ở cấp độ quản lý nào cũng cần thiết như nhau.

Ngoài ra, trong thời kì công nghiệp 4.0, hội nhập mạnh mẽ và tính chất phức tạp của công việc thì đòi hỏi chủ thể quản lý cũng cần có nhiều kỹ năng khác nhau để có thể tổ chức, điều hành, xử lý mọi tình huống bất ngờ trong hoạt động. Vì vậy, chúng ta có thể tham khảo thêm một số kỹ năng mới để áp dụng vào thực tiễn quản lý.

Hiện nay, tùy theo mức độ cần thiết của công việc sẽ cần có những kỹ năng quản lý như: Kỹ năng cứng và kỹ năng mềm.

- Kỹ năng cứng: Là những kỹ năng thiết yếu nhất, đặc trưng nhất của công việc quản lý như kỹ năng lập kế hoạch, kỹ năng tổ chức, kỹ năng lãnh đạo, kỹ năng kiểm tra đánh giá...

- Kỹ năng mềm: Là những kỹ năng hỗ trợ và nhằm nâng cao hiệu quả cho kỹ năng cứng như kỹ năng giao tiếp, kỹ năng đàm phán, kỹ năng giải quyết vấn đề, kỹ năng thảo luận nhóm...

Theo cách phân loại này, ngoài các kỹ năng cứng, nhà quản lý còn cần đến một loạt các kỹ năng mềm. Các kỹ năng mềm cũng rất đa dạng và phong phú. Trong cuốn “Nghề quản lý - Những tư tưởng hàng đầu về quản lý” của tác giả H.Mintzberg cho rằng một nhà quản lý cần có 4 nhóm kỹ năng mềm như sau [6]:

- Các kỹ năng cá nhân:

+ Tự quản lý nội tại (suy nghĩ, tư duy chiến lược);

+ Tự quản lý bên ngoài (thời gian, thông tin, áp lực, nghề nghiệp);

+ Lập kế hoạch làm việc (chia nhỏ, đặt mức ưu tiên, lên kế hoạch công việc, duy trì, tính toán thời gian).

- Các kỹ năng tập thể:

+ Lãnh đạo các cá nhân (tuyển chọn, đào tạo, huấn luyện, truyền cảm hứng, thỏa thuận với chuyên gia);

+ Lãnh đạo nhóm (xây dựng nhóm, giải quyết xung đột, hòa giải, tối ưu hóa các quy trình, điều hành các cuộc họp);

+ Quản lý hành chính (tổ chức, phân bổ nguồn lực);

+ Lãnh đạo tổ chức/đơn vị (xây dựng văn hóa giao phó, ủy quyền, hệ thống hóa, thiết lập mục tiêu, đánh giá năng suất);

+ Liên kết tổ chức/đơn vị (tổ chức mạng lưới, đại diện, cộng tác; thúc đẩy, vận động hành lang, bảo vệ).

- Các kỹ năng thông tin:

+ Giao tiếp bằng lời nói (lắng nghe, phỏng vấn, trình bày, viết, thu thập thông tin, phổ biến thông tin);

+ Giao tiếp không lời (quan sát, cảm nhận);

+ Phân tích (xử lý dữ liệu, mô hình hóa, đo lường, đánh giá).

- Kỹ năng hành động:

+ Thiết kế (lập kế hoạch, thực hiện, tầm nhìn);

+ Huy động (chữa cháy, quản lý dự án, đàm phán, vận động chính trị, quản lý sự thay đổi).

Trên cơ sở các cách tiếp cận khác nhau cũng như xuất phát từ yêu cầu, bản chất của hoạt động quản lý trong thực tế, có thể chia ra một số kỹ năng mà tất cả các nhà quản lý đều phải cần, đó là:

- Kỹ năng lập kế hoạch;

- Kỹ năng tổ chức;

- Kỹ năng lãnh đạo;

- Kỹ năng kiểm tra.

Ngoài các kỹ năng trên, nhà quản lý chắc chắn cần tới nhiều kỹ năng khác. Mỗi kỹ năng có mức độ và tầm quan trọng không giống nhau, vì thế việc lựa chọn trình bày (lý thuyết) và thực hiện các kỹ năng trong thực tế đòi hỏi phải có một quá trình lâu dài và cách tiếp cận mang tính hệ thống. Do vậy, các nhà quản lý cần nghiên cứu, ứng dụng một cách khoa học, linh hoạt để đem lại hiệu quả điều hành cả bên trong và bên ngoài tổ chức.

1.1.3. Đặc điểm của nguồn nhân lực trong các tổ chức Văn hóa Nghệ thuật

* Nguồn nhân lực Việt Nam:

Hiện nay, lợi thế lớn nhất của Việt Nam là có lực lượng lao động dồi dào và cơ cấu lao động trẻ. Theo Tổng cục Thống kê, năm 2018, Việt Nam có khoảng 94 triệu lao động, trong đó, lực lượng lao động từ 15 tuổi trở lên chiếm khoảng 55,16 triệu người. Tỷ lệ lao động 15 tuổi trở lên có việc làm năm 2018 ước tính là 54 triệu người, bao gồm 20,9 triệu người đang làm việc ở khu vực nông, lâm nghiệp và thủy sản (chiếm 38,6%); khu vực công nghiệp và xây dựng 14,4 triệu người (chiếm 26,7%); khu vực dịch vụ 18,7 triệu người (chiếm 34,7%) [7].

Đồng thời, năng suất lao động của Việt Nam thời gian qua đã có sự cải thiện đáng kể theo hướng tăng đều qua các năm và là quốc gia có tốc độ tăng năng suất lao động cao trong khu vực ASEAN¹.

¹: Hiệp hội các nước Đông Nam Á (ASEAN) là tổ chức quốc tế liên chính phủ có tính chất khu vực được thành lập trên cơ sở Tuyên bố của Hội nghị Bộ trưởng Bộ Ngoại giao các nước Đông Nam Á.

Theo Tổng cục Thống kê, năng suất lao động toàn nền kinh tế theo giá hiện hành năm 2018 ước tính đạt 102 triệu đồng/lao động (tương đương 4.512 USD), tăng 346 USD so với năm 2017. Tính theo giá so sánh, năng suất lao động năm 2018 tăng 5,93% so với năm 2017, bình quân giai đoạn 2016-2018 tăng 5,75%/năm, cao hơn mức tăng 4,35%/năm của giai đoạn 2011-2015 [7].

Song song với đó, chất lượng lao động Việt Nam trong những năm qua cũng đã từng bước được nâng lên; lao động qua đào tạo đã phần nào đáp ứng được yêu cầu của doanh nghiệp và thị trường lao động. Lực lượng lao động kỹ thuật của Việt Nam đã làm chủ được khoa học - công nghệ, đảm nhận được hầu hết các vị trí công việc phức tạp trong sản xuất kinh doanh mà trước đây phải thuê chuyên gia nước ngoài....

* Đặc điểm riêng của nguồn nhân lực VHNT:

Có khả năng sáng tạo, cống hiến bản thân cho tác phẩm, cho bộ môn nghệ thuật. Các nghệ sĩ, diễn viên được đào tạo chuyên nghiệp hay các đối tượng không chuyên, quần chúng thì đa số họ tham gia hoạt động văn hóa nghệ thuật xuất phát trước hết là sự yêu nghề, niềm đam mê, năng khiếu bản thân. Vì vậy, khả năng sáng tạo của họ đối với nghệ thuật rất dồi dào, sẵn sàng hi sinh, cống hiến cho khán giả những sản phẩm chất lượng, hấp dẫn nhất.

Nguồn nhân lực văn hóa nghệ thuật không chỉ giỏi trong lĩnh vực nghệ thuật của mình mà còn phải là người xuất sắc trong lĩnh vực đó, vừa là người sáng tác và thể hiện bằng chính bản thân mình. Các nghệ sĩ nổi tiếng trong nền nghệ thuật Việt Nam như nghệ sĩ ưu tú Đức Trung, nghệ sĩ nhân dân Lê Khanh, nghệ sĩ ưu tú Chí Trung, nghệ sĩ ưu tú Linh Nga, nghệ sĩ nhân dân Trung Hiếu... họ vừa biểu diễn, vừa làm đạo diễn, vừa đóng vai trò quản lý trong tổ chức. Có thể thấy ở các nghệ sĩ tuy phải đảm đương nhiều trọng trách, áp lực nhưng họ vẫn làm tốt và khẳng định được thương hiệu, tên tuổi trong lĩnh vực văn hóa nghệ thuật.

Nguồn nhân lực VHNT có khả năng thiết lập và vun đắp mối quan hệ với khán giả trong mọi tình huống, hoàn cảnh. Việc kết nối với công chúng là một nhiệm vụ thường xuyên của nguồn nhân lực VHNT. Để có thể tạo tiếng vang, sự ủng hộ của khán giả đối với nghệ thuật thì việc thiết lập mối quan hệ này vô cùng

quan trọng. Chính vì vậy, các nghệ sĩ, diễn viên luôn luôn xây dựng cho bản thân hình ảnh tốt, tạo nhóm kết nối, liên lạc, tri ân kịp thời đến các khán giả. Hoặc có thể tổ chức các buổi giao lưu, gặp gỡ trong những sự kiện quan trọng để khán giả cảm nhận được sự quan tâm, chia sẻ và ngày càng yêu thích, ủng hộ cho nghệ sĩ, cho tổ chức.

Tiếp đến, nguồn nhân lực VHNT luôn mong muốn được công chúng công nhận và hâm mộ về tài năng cũng như tác phẩm của mình. Hiện nay, trên thị trường văn hóa nghệ thuật rất nhiều các sản phẩm giải trí hấp dẫn, có rất nhiều các ca sĩ, diễn viên, đạo diễn nổi tiếng trong nước và quốc tế. Họ có những chuyên gia, ê kíp và các nhà tài trợ sẵn sàng đầu tư để quảng bá và xây dựng hình ảnh thương hiệu. Chính vì vậy, điều này đã trở thành đặc điểm, và cũng là mục tiêu chung của tất cả những người làm nghệ thuật. Tuy nhiên, để đạt được mục tiêu này không đơn giản mà phải là sự kiên trì, nỗ lực của nghệ sĩ trong một quá trình hoạt động liên tục. Thực tế có những nghệ sĩ nổi tiếng rất nhanh, nhưng cũng có những nghệ sĩ mất rất nhiều thời gian, hoặc có khi cả sự nghiệp nghệ thuật cũng không chạm tới được thành công.

Một đặc điểm mâu thuẫn của nguồn nhân lực văn hóa nghệ thuật đó là họ vừa ưa thích lối sống tự do, sáng tác theo cảm hứng và cũng rất thẳng thắn, nghiêm túc trong quan hệ ứng xử, hay công việc. Có thể mang trong mình khả năng sáng tạo, chất nghệ sĩ nên một bộ phận nghệ sĩ, diễn viên đôi khi khó thích nghi với môi trường làm việc hành chính nguyên tắc, giờ giấc mà thích đi tìm kiếm các địa điểm mới, môi trường mới, sống tự do thoải mái để tạo cảm hứng sáng tác. Mặc dù nguồn nhân lực VHNT ưa lối sống như vậy nhưng không có nghĩa họ không tuân thủ các nguyên tắc, quy định của tổ chức. Vì vậy, họ cũng sẵn sàng cam kết với tổ chức, khán giả để làm việc nghiêm túc, từ đó cung cấp ra thị trường những sản phẩm nghệ thuật tốt nhất.

Tâm huyết với nghề, gắn bó với đồng nghiệp là một ưu điểm lớn của nguồn nhân lực này. Việc tạo nên một sản phẩm văn hóa nghệ thuật đôi khi là của cá nhân nhưng đa phần là sự kết hợp của tập thể. Tất cả các bộ phận âm thanh, kỹ thuật, ánh sáng, trang phục, trang điểm, mỹ thuật... đều phải hợp tác ăn ý tạo thành một ê kíp hoàn chỉnh thì mới đem lại sản phẩm tốt. Chính vì vậy, trong quá trình cộng tác làm việc, hỗ trợ nhau đã giúp người nghệ sĩ, diễn viên tạo nên mối quan hệ đồng nghiệp gắn bó. Và hoạt động sáng tạo nghệ

thuật là một công việc vất vả, đòi hỏi người nghệ sĩ phải có trình độ, chuyên môn, đồng thời sự tâm huyết trong nghề là yếu tố then chốt. Vậy nên, có những sản phẩm người nghệ sĩ “làm vì đam mê”, làm vì muốn cống hiến cho khán giả những giá trị nghệ thuật đẹp nhất, hay nhất, để từ đó giúp khán giả nâng cao hiểu biết và niềm yêu thích đối với các loại hình nghệ thuật.

Đặc điểm cuối cùng, thời gian làm việc nguồn nhân lực VHNT là thời gian rảnh rỗi của công chúng. Nếu như các ngành nghề khác liên quan với kinh tế, chính trị, giáo dục... làm việc theo giờ hành chính, tuân thủ quy định tổ chức, pháp luật của nhà nước thì đối với lĩnh vực này thì thời gian lại có phần đặt thù hơn rất nhiều. Cũng bởi vì sản phẩm văn hóa nghệ thuật mang tính đặc thù, nó như một sản phẩm dịch vụ nên con người cũng đặc thù theo. Nếu nhà nước quy định 1 tuần làm 5 ngày, nghỉ thứ bảy, chủ nhật; 1 ngày làm 8 giờ đồng hồ và được về nhà nghỉ ngơi (đây là khoảng thời gian rảnh rỗi) thì lúc này lại chủ yếu là khoảng thời gian các nghệ sĩ, diễn viên bắt đầu đi làm. Chúng ta có thể nhìn thấy ngay khoảng thời gian diễn ra các hoạt động vui chơi giải trí văn hóa văn nghệ của địa phương, của quốc gia, các lễ hội truyền thống và hiện đại... thì các nghệ sĩ cũng bận rộn với nhiều lịch biểu diễn. Vì vậy, có thể khẳng định thời gian làm việc của người làm văn hóa nghệ thuật khác biệt lớn đối với các tổ chức, đơn vị sự nghiệp hành chính.

Với những đặc điểm riêng biệt này, người quản lý cần hiểu được tâm tư, tình cảm, năng lực của nhân viên để khai thác, khơi dậy tiềm năng sáng tạo, tâm huyết từ đó làm ra các sản phẩm văn hóa nghệ thuật chất lượng, hiệu quả hơn. Tránh tình trạng, đôi khi người cán bộ quản lý cứng nhắc, nguyên tắc, đòi hỏi nhân viên trong lĩnh vực văn hóa nghệ thuật phải tuân thủ theo phương pháp hành chính, bó buộc về thời gian, địa điểm khiến nhân viên ulla, thiếu nhiệt tình, sáng tạo trong công việc.

1.1.4. Đặc điểm của người cán bộ quản lý nguồn nhân lực

Cán bộ quản lý trong lĩnh vực sáng tạo nghệ thuật, đồng thời quản lý các sản phẩm sáng tạo (tác phẩm), do đó họ vừa phải là người có khả năng tổ chức, điều hành công việc, vừa phải là người có tư duy sáng tạo, biết cảm thu cái hay, cái đẹp và đặc biệt phải rất nhạy cảm trong mọi tình huống.

Đây là đặc điểm rất quan trọng để người cán bộ quản lý trong tổ chức văn hóa nghệ thuật không bị gò ép, khô cứng; song cũng không lỏng lẻo tùy tiện khi quản lý nguồn nhân lực, nhất là nguồn nhân lực là các nghệ sĩ, diễn viên.

1.2. QUÁ TRÌNH PHÁT TRIỂN CỦA QUẢN LÝ NGUỒN NHÂN LỰC TRONG CÁC TỔ CHỨC VHNT

1.2.1. Trên thế giới

* Quan điểm của Khổng Tử:

Khi nói tới hoạt động quản lý thì thực tế nó đã tồn tại hàng ngàn năm trước đây. Từ thời Ai Cập cổ đại đến Trung Quốc cổ đại, các nhà quân sự đã biết cách tổ chức, quản lý quân đội của họ để đi đến những thắng lợi vẻ vang. Đây là những bằng chứng rõ ràng về thành công trong hoạt động quản lý. Và khi nhắc những nhà tư tưởng phương đông đã có nhiều đóng góp cho tư tưởng quản lý phải kể đến như quan điểm của Khổng Tử là Mạnh Tử.



Hình 1.1. Khổng Tử

(Nguồn tác giả sưu tầm)

Khổng Tử là người có công phát triển tư tưởng của Chu Công Đán, hệ thống hóa lại và tích cực truyền bá, vì vậy, ông được xem là người sáng lập Nho giáo. Đây là hệ thống giáo lý nhằm mục đích tổ chức xã hội sao cho hiệu quả. Để tổ chức xã hội, điều cốt lõi là đào tạo cho được những người cai trị kiểu mẫu - người “Quân tử” (quân = cai trị; quân tử = người cai trị). Và nếu như liên

hệ đến ngày nay, có thể sử dụng trong lãnh đạo, quản lý. Khổng Tử từng đưa ra nhiều quan điểm hay cho các nhà quản lý, trong đó có những câu như: “Bất tại kỳ vị bất mưu kỳ chính” (Không ở vào địa vị ấy đừng bàn chuyện của nơi ấy), hay ông khuyên “Kỳ tâm chính bất lệnh nhi hành, kỳ tâm bất chính tuy lệnh bất tòng” (Nếu người quản lý liêm chính đúng mực không cần ra lệnh nhiều cấp dưới cũng tuân phục theo, ngược lại không đáng hoàng chính đáng, dẫu có bắt buộc người ta cũng chẳng nghe nào).

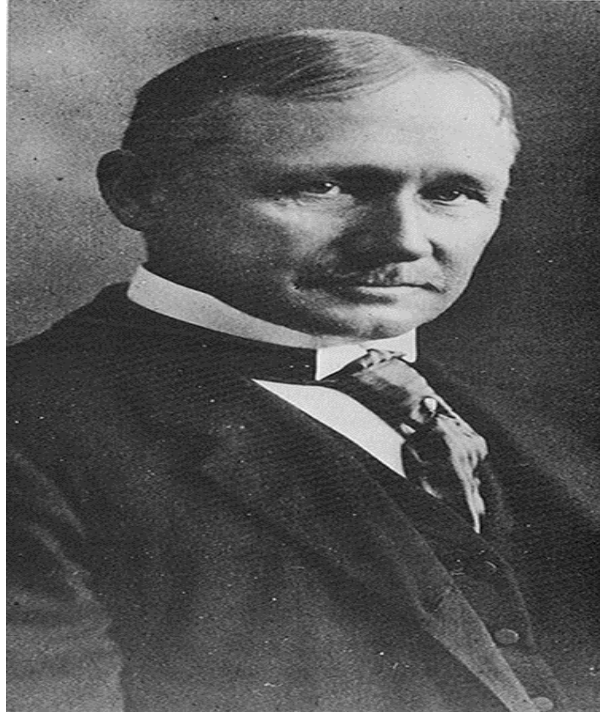
Tư tưởng của Khổng Tử đã ảnh hưởng sâu sắc đến quan điểm giáo dục và cai trị đất nước, tuy nhiên một số nhà nghiên cứu đã khái quát lại và đưa đến nhận định, thuyết cai trị của Khổng Tử được gọi là thuyết Đức trị vì nó dựa trên hai nguyên tắc: Cai trị dựa trên tình yêu thương con người, đồng loại, mang nặng tính nhân văn, nhân bản; Hệ thống các chính sách cai trị hay còn gọi là Lễ. Như vậy, thực chất của thuyết Đức trị là Nhân lễ hay Nhân trị, là sự phối hợp hài hòa Nhân và Lễ; là hai mặt của một quá trình tất yếu trong quản lý xã hội. Đức mà Khổng Tử dùng ở đây chính là “Đức nhân”, vì thế thuyết Đức trị còn gọi là thuyết Nhân trị.

Trong các học trò ưu tú của Khổng Tử, có Mạnh Tử là người bảo vệ xuất sắc tư tưởng của Khổng Tử; những lời của ông được học trò về sau biên soạn lại thành sách. Trong những luận thuyết của Mạnh Tử, ông cũng có một lời răn dạy còn có ý nghĩa cho đến tận ngày nay trên góc độ quản lý, đó là: “Dân vi quý, xã tắc thứ chi, quân vi khinh” (Dân là quý, thứ đến đất nước, người cai trị thì xem nhẹ). Có thể thấy, quan điểm của Mạnh Tử rất hay và đúng, tuy nhiên, trong thời kì xã hội phong kiến ở Trung Quốc thì tư tưởng này lại không được đề cao. Thậm chí như triều đại Tần Thủy Hoàng đã lấy pháp trị làm chính sách cai trị độc đoán, chuyên chế, tàn ác và đó là nguyên nhân chỉ sau năm năm khi Tần Thủy Hoàng chết thì nhà Tần sụp đổ.

Quá trình phát triển, nhiều quan điểm tư tưởng về quản lý ra đời như: Thuyết quản lý khoa học của Taylor, thuyết quản lý hành chính của Fayol, thuyết bàn giấy của Weber... Những tư tưởng này đã cung cấp nhiều nguyên tắc giá trị cho người quản lý trong việc tuyển dụng, phân công lao động, quyền hạn, sự bình đẳng, quy tắc, cấu trúc thứ bậc, cam kết sự nghiệp suốt đời...

* Quan điểm của Federic Winslow Taylor (1856-1915)

Ông là đại biểu ưu tú nhất của trường phái này, ông được xem là "cha đẻ" của phương pháp quản lý khoa học với tác phẩm Những nguyên tắc và phương pháp quản trị khoa học (Principles and methods of scientific management) xuất bản ở Mỹ năm 1911.



Hình 1.2. Federic Winslow Taylor

(Nguồn tác giả sưu tầm)

Trong thời gian làm nhiệm vụ của nhà quản lý ở các xí nghiệp, nhất là các xí nghiệp luyện kim ông đã tìm ra và chỉ trích mãnh liệt các nhược điểm trong cách quản lý cũ. Theo ông các nhược điểm chính là:

- Thuê mướn công nhân trên cơ sở ai đến trước mướn trước, không lưu ý đến khả năng và nghề nghiệp của công nhân.
- Công tác huấn luyện nhân viên hầu như không có tổ chức học việc.
- Công việc làm theo thói quen, không có tiêu chuẩn và phương pháp; công nhân tự mình định đoạt tốc độ làm việc.
- Hầu hết các công việc và trách nhiệm đều được giao cho công nhân.
- Nhà quản lý làm việc bên cạnh người thợ, quên mất chức năng chính là lập kế hoạch và tổ chức công việc, tính chuyên nghiệp không được thừa nhận v.v...

Tư tưởng cơ bản về quản lý của Taylor thể hiện qua định nghĩa: "Quản lý là biết được chính xác điều bạn muốn người khác làm, và sau đó hiểu được rằng họ đã hoàn thành công việc một cách tốt nhất và rẻ nhất".

Nội dung chủ yếu của thuyết Taylor gồm:

Cải tạo các quan hệ quản lý: Một mục tiêu cơ bản của quản lý là giải quyết mâu thuẫn gay gắt giữa chủ và thợ không chỉ bằng một hệ thống các giải pháp kỹ thuật mà còn bằng phương thức quản lý khiến cả chủ và thợ có thể gắn bó hợp tác với nhau trong một tổ chức để cùng đi tới mục tiêu chung là nâng cao hiệu quả và năng suất lao động. Taylor cũng thấy được động cơ thúc đẩy lao động là lợi ích 25 kinh tế phải được xử lý hài hòa qua chế độ lương thưởng hợp lý, chỉ có như vậy các cách thức tổ chức sản xuất một cách khoa học mới phát huy được tác dụng cao. Ông nêu ra 4 nguyên tắc quản lý khoa học như sau:

+ Bố trí lao động một cách khoa học để thay thế các thao tác lạc hậu, kém hiệu quả.

+ Lựa chọn công nhân một cách khoa học; đào tạo, huấn luyện và bồi dưỡng họ, phát triển tinh thần hợp tác đồng đội, thay vì khích lệ nỗ lực cá nhân riêng lẻ của họ.

+ Xác định chức năng hoạch định của nhà quản lý, thay vì để công nhân tự ý lựa chọn phương pháp làm việc riêng của họ.

+ Phân chia công việc giữa nhà quản lý và công nhân, để mỗi bên làm tốt nhất công việc của họ. Cái gắn bó giữa họ là lợi nhuận của doanh nghiệp và năng suất lao động và đó là yếu tố tạo ra nhiều lợi nhuận.

Biện pháp quản lý tương ứng là: Nghiên cứu thời gian và các thao tác hợp lý để thực hiện công việc; dùng cách mô tả công việc để lựa chọn công nhân, thiết lập hệ thống tiêu chuẩn và hệ thống huấn luyện chính thức; trả lương theo nguyên tắc khuyến khích theo sản lượng, đảm bảo an toàn lao động bằng dụng cụ thích hợp; thăng tiến trong công việc, chú trọng lập kế hoạch hoạt động v.v...

+ Tiêu chuẩn hóa công việc: Theo ông cần phải hợp lý hóa lao động trên cơ sở định mức cụ thể với những tiêu chuẩn định lượng như một cách thức tối ưu để phân chia công việc thành những công đoạn, những khâu hợp lý, định ra chuẩn mực để đánh giá kết quả lao động.

+ Chuyên môn hóa lao động: Lao động theo nghĩa khoa học đòi hỏi sự chuyên môn hóa trong phân công nhằm đạt yêu cầu "tốt nhất" (do thành thực thao tác) và "rẻ nhất" (do không có động tác thừa và do chi phí đào tạo thấp). Việc này phụ thuộc vào nhà quản lý trong tổ chức sản xuất. Tổ chức sản xuất theo dây chuyền là hệ quả của hướng chuyên môn hóa lao động, trong đó mỗi công nhân chỉ thực hiện thường xuyên, liên tục một (hoặc vài) động tác đơn giản. Từ đó, việc đào tạo công nhân hướng vào sự thành thạo hơn là tay nghề "vạn năng". Taylor nhấn mạnh phải tìm những người thợ "giỏi nhất" theo hướng chuyên sâu, dựa vào năng suất lao động cá biệt đó để xây dựng định mức lao động.

Việc chuyên môn hóa lao động kéo theo yêu cầu cải tiến công cụ lao động (công cụ chuyên dùng cho từng động tác) để dễ sử dụng nhất, tối ít sức nhất và đạt năng suất cao nhất. Môi trường lao động cũng là một yếu tố quan trọng, đó là việc bố trí nơi làm việc thuận tiện và duy trì bầu không khí hợp tác gắn bó thoải mái giữa người điều hành và thợ.

* Quan điểm của Henry Fayol (1841-1925):



Hình 1.3. Henry Fayol

(Nguồn tác giả sưu tầm)

Henry Fayol là một nhà quản lý người Pháp, là "người cha thực sự của lý thuyết quản lý hiện đại" với tác phẩm "Quản lý công nghiệp và quản lý tổng quát" (*Administration industrielle et générale*, 1916), Henry Fayol định nghĩa: "Quản lý là sự dự đoán, lập kế hoạch, tổ chức, điều khiển, phối hợp và kiểm tra. Đó chính là năm chức năng cơ bản của nhà quản lý".

Khác với Taylor cho rằng năng suất lao động kém là do công nhân không biết cách làm việc và không được kích thích kinh tế đầy đủ, Fayol cho rằng năng suất lao động của con người làm việc chung trong tập thể tùy thuộc vào sự sắp xếp, tổ chức của nhà quản lý. Việc sắp xếp, tổ chức đó được Fayol gọi là quản lý tổng quát (quản lý hành chính) và việc này cũng quan trọng như 5 việc khác trong một cơ sở sản xuất kinh doanh như: sản xuất, tiếp thị (Marketing), tài chính, quản lý con người và tài sản, kế toán, thống kê. Ông cho rằng quản lý hành chính liên quan đến cả 5 nhóm hoạt động trên và là sự tổng hợp bao trùm để tạo ra sức mạnh tổng hợp của một tổ chức. Chức vụ càng cao thì đòi hỏi khả năng quản lý hành chính càng lớn; còn ở cấp dưới thì khả năng chuyên môn là quan trọng nhất. Henry Fayol cho rằng thành công của người quản lý không phải nhờ những phẩm chất cá nhân mà nhờ những phương pháp đã áp dụng và những nguyên tắc chỉ đạo hành động của người quản lý đó. Henry Fayol là người đầu tiên nêu một cách rõ ràng các yếu tố của quá trình quản lý, đó cũng là 5 chức năng cần thiết của một nhà quản lý, bao gồm: Lập kế hoạch, tổ chức, điều khiển, phối hợp và kiểm tra. Để có thể làm tốt việc sắp xếp, tổ chức một xí nghiệp, Fayol đã đề nghị các nhà quản lý nên theo 14 nguyên tắc quản lý sau:

- Phân công lao động và chuyên môn hóa nhằm tạo ra năng suất lao động cao; phân công phải phù hợp, rõ ràng và tạo ra sự liên kết.

- Xác định rõ mối quan hệ giữa quyền hạn và trách nhiệm, quyền hạn phải đi đôi với trách nhiệm.

- Duy trì kỷ luật.

- Công nhân chỉ nhận lệnh từ một cấp chỉ huy trực tiếp duy nhất.

- Chỉ đạo nhất quán, các nhà quản lý phải thống nhất ý kiến khi chỉ huy.

- Hòa hòa lợi ích, quyền lợi chung phải luôn được đặt trên quyền lợi riêng.

- Quyền lợi kinh tế phải tương xứng với công việc, thù lao hợp lý, trả công thỏa đáng và sòng phẳng.

- Tập trung quyền lực quản lý, quyền quyết định phải tập trung về một mối.
- Sinh hoạt phải có trật tự.
- Sự hợp tình hợp lý, đối xử phải công bằng.
- Ổn định chức trách, công việc của mỗi người phải ổn định.
- Xí nghiệp được tổ chức theo cấp bậc từ giám đốc xuống đến công nhân, kiểm tra tất cả mọi công việc.
- Sáng tạo, tôn trọng sáng kiến của mọi người.
- Phải xây dựng cho được tinh thần tập thể, thống nhất và đoàn kết hỗ trợ.

Thuyết quản lý của Fayol đã chỉ ra cách thức phân tích một quá trình quản lý phức tạp thành các chức năng tương đối độc lập (lập kế hoạch, tổ chức, điều khiển, phối hợp và kiểm tra), mang tính thống nhất đối với mọi loại hình tổ chức, không phân biệt mục tiêu, tính chất và quy mô của tổ chức ấy. Nó có ưu điểm là đi sâu nghiên cứu những công việc cần thiết của các nhà quản lý chuyên nghiệp, tạo ra kỷ cương trong tổ chức, song chưa chú trọng đầy đủ đến các mặt tâm lý và môi trường xã hội của người lao động, chưa đề cập đến mối quan hệ giữa xí nghiệp với khách hàng, thị trường, các đối thủ cạnh tranh và các ràng buộc nhà nước. Quá trình quản lý của ông có vẻ cứng nhắc, chuẩn mực chứ không đa dạng như trên thực tế. Tuy vậy, sự đóng góp của ông cho khoa học quản lý vẫn rất độc đáo và giá trị.

* Quan điểm của Max Weber (1864-1920):

Ông là một nhà xã hội học người Đức, người khởi xướng thuyết tổ chức trong quản lý. Ông có nhiều đóng góp vào lý thuyết quản lý thông qua việc phát triển một tổ chức "quan liêu bàn giấy", ông cho rằng đó là phương thức hợp lý để tổ chức một công ty phức tạp. Khái niệm "quan liêu bàn giấy" được định nghĩa là hệ thống chức vụ và nhiệm vụ được xác định rõ ràng, phân công, phân nhiệm chính xác, mục tiêu phân biệt, hệ thống quyền hành có tôn ti trật tự.

Cơ sở tư tưởng của Weber là ý niệm về thẩm quyền hợp pháp và hợp lý, ngày nay thuật ngữ "quan liêu" gợi lên hình ảnh một tổ chức cứng nhắc, lỗi thời, bị chìm ngập trong thủ tục hành chính phiền hà và nó hoàn toàn xa lạ với tư tưởng ban đầu của Weber.

Theo ông, một tổ chức được quản lý có hiệu quả phải tuân thủ các nguyên tắc hành chí sau:

- Phân công lao động hợp lý và rõ ràng dẫn đến chuyên môn hóa cao, tinh thông nghề nghiệp.

- Sắp xếp các vị trí trong tổ chức theo một hệ thống thứ bậc về quyền lực. Trong đó, mỗi cấp dưới phải chịu sự kiểm soát của cấp cao hơn, chức vụ khác nhau có phạm vi thẩm quyền xác định, quản lý tách rời sở hữu, các nhà quản lý phải tuân thủ điều lệ và thủ tục, luật lệ phải công bằng và được áp dụng thống nhất cho mọi người.

- Có hệ thống nội quy, thủ tục chính thức được viết bằng văn bản và nó chi phối các quyết định và hành động.

- Nhân sự được lựa chọn, tuyển dụng một cách nghiêm ngặt, định hướng cho họ phát triển, đề bạt, thăng cấp theo thành tích, khả năng, thi cử, huấn luyện và kinh nghiệm.



Hình 1.4. Max Weber

(Nguồn tác giả sưu tầm)

Tóm lại: Trường phái hành chính cho rằng năng suất lao động sẽ tăng lên nhờ sự tổ chức sắp đặt một cách hợp lý. Trường phái này đã đóng góp rất nhiều

cho lý luận cũng như thực hành quản lý, những tư tưởng về các hình thức và nguyên tắc tổ chức, các chức năng quản lý, quyền lực và sự uỷ quyền... đang ứng dụng phổ biến hiện nay chính là sự đóng góp quan trọng của trường phái quản lý hành chính.

Hạn chế của trường phái này là các tư tưởng được thiết lập trong một tổ chức ổn định, ít thay đổi, quan điểm quản lý cứng rắn, ít chú ý đến con người và xã hội nên dễ dẫn tới việc xa rời thực tế. Ngày nay, vấn đề quan trọng là phải biết cách vận dụng các nguyên tắc quản trị cho phù hợp với các yêu cầu thực tế, chứ không phải từ bỏ các nguyên tắc đó.

Ngoài các tác giả tiêu biểu nghiên cứu về khoa học quản lý thì cũng có những tác giả khác tiếp tục kế thừa thành tựu trong hoạt động này như: Mary Parker Follet, Robert Kreitner, Harol Koontz... Tuy nhiên, vận dụng các thành tựu của khoa học quản lý vào cuối thế kỉ 19, quản lý nhân sự trong phạm vi tổ chức, cơ quan nói chung, trong đó có các tổ chức văn hóa nghệ thuật nói riêng đã biết áp dụng một số cách tiếp cận chủ yếu như sau:

Thứ nhất, quản trị con người trên cơ sở khoa học do Taylor (1856-1915) áp dụng. Phương pháp này có ưu điểm: Xây dựng được định mức lao động, cải tiến cách thức tổ chức, nâng cao năng suất lao động... Nhược điểm của phương pháp này là không quan tâm đến quyền lợi của người lao động; người lao động không cần có trình độ văn hóa, kĩ thuật cao mà chỉ cần có thể lực tốt.

Thứ hai, quản trị con người theo các mối quan hệ của họ. Phương pháp quản trị này được khởi xướng vào cuối những năm 30, đầu những năm 40. Với cách quản trị này, người ta chú ý đến việc nghiên cứu các yếu tố ảnh hưởng đến người lao động, đến năng suất lao động như: điều kiện vệ sinh lao động (ánh sáng, độ dài thời gian làm việc, chế độ nghỉ ngơi, tác động của nhóm lên các cá nhân, phong cách lãnh đạo, chương trình phúc lợi cho người lao động...).

Phương pháp quản trị này có ưu điểm là góp phần cải thiện môi trường làm việc. Nhược điểm của phương pháp này là: Không quan tâm đến sức khỏe của các cá nhân, không đánh giá được yêu cầu của công việc; không chú ý đến các tiêu chuẩn, các quy chế làm việc nhằm hướng dẫn người lao động đạt mục tiêu của tổ chức. Do đó, cách thức quản trị con người theo các mối quan hệ đã hạn chế năng suất lao động và sự thỏa mãn đối với công việc của người công nhân.

Thứ ba, quản trị con người với các quan điểm chủ đạo: Sự thành công hay thất bại trong hoạt động của bất kì một cơ quan, tổ chức nào đều phụ thuộc vào con người. Bởi vậy, vai trò của con người là rất quan trọng và việc đầu tư cho con người là vấn đề sống còn của tổ chức, doanh nghiệp... Xuất phát từ quan điểm này, thuật ngữ quản trị nguồn nhân lực được thay thế cho quản trị nhân sự. Sự thay thế này là kết quả của sự thay đổi môi trường bên ngoài ở các nước phương Tây vào những năm 80-90. Đó là những thách thức về kinh tế; sự thay đổi về số lượng và chất lượng thị trường lao động; về nhu cầu và thái độ của người lao động; về sự thay đổi chuẩn mực trong văn hóa, từng cá nhân phải thực hiện cam kết của mình với công việc...

1.2.2. Ở Việt Nam

Ở Việt Nam, các tổ chức nói chung, trong đó có các tổ chức văn hóa nghệ thuật đã áp dụng hai cách tiếp cận đầu, còn cách tiếp cận thứ ba thì đang áp dụng một cách thận trọng, trên cơ sở tính đến các điều kiện kinh tế, xã hội, văn hóa và chính trị cụ thể. Có thể nói, đây là sự cân nhắc hết sức cần thiết, bởi hiện tại các thành phố quản lý nguồn nhân lực và các điều kiện của Việt Nam chưa sẵn sàng tiếp nhận áp dụng toàn bộ các thành tố của quản lý nguồn nhân lực. Nói một cách khác, khi áp dụng các tiếp cận quản lý nguồn nhân lực của các nước phương Tây cho các tổ chức ở Việt Nam, chúng ta có thể nhận thấy còn rất nhiều các bất cập như: Sự không phù hợp giữa hội nhập chiến lược nguồn nhân lực với một thị trường lao động kém phát triển và một nguồn lao động có trình độ, chuyên môn, kỹ năng làm việc yếu kém; sự không phù hợp giữa cam kết trao quyền với sự yếu kém của thị trường lao động, kỹ năng của người lao động và phong cách quản lý hành chính, quan liêu; sự không phù hợp giữa quyền chủ động của người quản lý cấp dưới với phong cách quản lý hành chính, quan liêu và với sự yếu kém của thị trường lao động và kỹ năng của người lao động. Bởi vậy, tiếp cận quản lý nguồn nhân lực ở Việt Nam vẫn đang còn là vấn đề thách thức lớn.

Tóm lại, mặc dù còn khó khăn trong việc áp dụng, tiếp cận quản lý nguồn nhân lực thì nó vẫn là xu hướng quản lý con người hiện đại, bất kì tổ chức nào cũng cần thực hiện. Do đó, dù sớm hay muộn thì các nhà quản lý cũng phải đi trước, đón đầu, tiếp nhận những xu hướng quản lý mới để hoạt

động quản lý nguồn nhân lực, và quản lý nguồn nhân lực trong các tổ chức văn hóa nghệ thuật sẽ hướng tới con người, vì con người để phát triển.

1.3. CÁC YẾU TỐ ẢNH HƯỞNG ĐẾN QUẢN LÝ NGUỒN NHÂN LỰC TRONG CÁC TỔ CHỨC VHNT

1.3.1. Yếu tố bên trong tổ chức VNHT

1.3.1.1. Sức mạng của tổ chức

Đối với mỗi cơ quan, tổ chức thì việc xác định sức mạng của mình là rất quan trọng. Bởi, sức mạng của cơ quan, tổ chức sẽ quy định các nhiệm vụ cụ thể của nó. Nói một cách khác, sức mạng sẽ xác định rõ công việc mà tổ chức cần làm, theo đó sẽ vạch ra những cách thức, biện pháp thực hiện phù hợp để đạt sức mạng (mục tiêu) của tổ chức.

Nhờ vậy, sức mạng sẽ giúp ta phân biệt rõ tổ chức, cơ quan này với tổ chức, cơ quan khác. Đặc biệt, sức mạng của tổ chức có ảnh hưởng rất lớn đến các bộ phận bên trong của tổ chức, trong đó có quản lý nguồn nhân lực. Quản lý nguồn nhân lực phải bằng mọi cách để nguồn nhân lực thực hiện tốt sức mạng của tổ chức.



Hình 1.5. Nhà hát múa rối nước Thăng Long

(Nguồn internet)

Ví dụ: Sứ mạng của nhà hát múa rối Thăng Long là: Đứng đầu thị trường về chất lượng các sản phẩm nghệ thuật. Nghĩa là, nhà hát mong muốn là người đi tiên phong trong việc tạo ra các sản phẩm nghệ thuật có chất lượng cao, thu hút được đông đảo khán giả. Để làm được điều đó, nhà hát cần phải có môi trường sáng tạo, văn hóa sáng tạo nhằm thúc đẩy những ý tưởng mới. Đồng thời nhà hát cũng rất cần phải thu hút những nghệ sĩ, diễn viên có năng lực, trình độ, chuyên môn, bằng chính sách lương bổng, tiền thưởng, điều kiện làm việc cũng như quan tâm đến việc phát triển họ.

1.3.1.2. Văn hóa tổ chức

Văn hóa tổ chức có thể hiểu là hệ thống những giá trị, những niềm tin, những quy phạm được chia sẻ bởi các thành viên trong tổ chức và hướng dẫn hành vi của những người lao động trong tổ chức.

Văn hóa tổ chức đã thực hiện những vai trò quan trọng trong tổ chức như:

- Xác định ranh giới để tạo nên khác biệt giữa tổ chức này với tổ chức khác;
- Lan tỏa hoặc truyền cảm hứng làm việc từ người đứng đầu tới các thành viên trong tổ chức;
- Thúc đẩy nhân viên cam kết đối với lợi ích chung của tổ chức;
- Kiểm soát và hình thành nên những thái độ, hành vi tích cực nhất cho người lao động;
- Làm tăng sự ổn định của tổ chức, là động lực giúp tổ chức phát triển.

Thông qua một số vai trò trên, văn hóa tổ chức ảnh hưởng (tác động) không nhỏ đến hoạt động chung của tổ chức. Hay nói cụ thể hơn, hiện nay văn hóa tổ chức tác động đến tất cả các khâu của quá trình quản lý như: tuyển chọn, bố trí, sử dụng, đánh giá, đào tạo, thăng thưởng...

Trong tuyển chọn nguồn nhân lực, tổ chức phải đưa ra yêu cầu về hệ thống giá trị (chuẩn mực). Các ứng cử viên nào không đạt các yêu cầu trên sẽ không tiếp nhận. Như vậy, trong quy trình tuyển chọn, tổ chức sẽ cố gắng làm rõ những năng lực, những chuẩn mực về đạo đức, tác phong của các ứng viên xem có phù hợp với yêu cầu của văn hóa tổ chức không.

Việc bố trí, sử dụng nguồn nhân lực trong tổ chức chịu ảnh hưởng của văn hóa rất nhiều, nhất là khi tổ chức cần bố trí nguồn nhân lực sao cho sử

dụng đúng người, đúng việc, cũng như tạo điều kiện cho họ phát huy hết khả năng vốn có của mình. Nói một cách khác, trong một tổ chức, khi nguồn nhân lực được khuyến khích đề xuất các nguyện vọng làm việc phù hợp cũng như khuyến khích đề xuất sáng kiến và tự mình giải quyết các vấn đề thì có nghĩa là văn hóa của tổ chức đó đã tác động tích cực tới việc bố trí, sử dụng nguồn nhân lực. Ngược lại, văn hóa của tổ chức cũng sẽ gây ảnh hưởng tiêu cực tới việc bố trí, sử dụng nguồn nhân lực không có hiệu quả.

Hệ thống đánh giá nhân cách, hành vi và kết quả làm việc của nguồn nhân lực cũng thể hiện rõ văn hóa của tổ chức khi việc đánh giá công bằng, khách quan theo đúng chuẩn mực (yêu cầu) về phẩm chất đạo đức cũng như năng lực chuyên môn.

Hệ thống đánh giá có thể thúc đẩy, duy trì các kết quả đạt được của người lao động, song nó cũng có thể kìm hãm các kết quả do người lao động thực hiện. Bởi vậy, văn hóa của tổ chức tích cực sẽ xây dựng được hệ thống đánh giá tích cực và ngược lại sẽ là một hệ thống đánh giá tiêu cực, không vì sự phát triển của nguồn nhân lực và của tổ chức.

Văn hóa tổ chức cũng tác động lớn đến công tác đào tạo. Ở tổ chức nào có bầu không khí văn hóa cởi mở: cấp trên và cấp dưới tin tưởng lẫn nhau, tận tâm với công việc, các quyết định đều được bàn bạc kỹ lưỡng... thì ở nơi đó việc đào tạo, nâng cao trình độ cho nguồn nhân lực được tiến hành thường xuyên, liên tục, công khai. Ngược lại, ở những tổ chức có bầu không khí văn hóa khép kín thì ở nơi không khí làm việc nặng nề, cấp trên quyết định, cấp dưới thực hiện, hầu như thiếu vắng sự bàn bạc dân chủ. Trong hoàn cảnh đó, chắc chắn, việc đào tạo, bồi dưỡng cán bộ ít được quan tâm.

Tương tự như hoạt động đào tạo, việc thăng thưởng cũng chịu tác động từ văn hóa tổ chức. Ở những tổ chức có bầu không khí văn hóa cởi mở hoặc khép kín thì việc thăng thưởng cũng sẽ thể hiện mức độ tương xứng hoặc không tương xứng với cố gắng của người lao động, sẽ khích lệ hay làm nản lòng những người được thăng thưởng.

1.3.1.3. Chế độ, chính sách của tổ chức

Chế độ, chính sách của tổ chức cũng ảnh hưởng tích cực hoặc tiêu cực đến quản lý nguồn nhân lực, cụ thể như:

- Cung cấp cho nguồn nhân lực một môi trường và điều kiện làm việc an toàn, thuận lợi hoặc không an toàn, thuận lợi.

- Khuyến khích hoặc không khuyến khích thành viên trong tổ chức làm việc hết khả năng.

- Việc tăng lương, đề bạt hoặc thưởng tiền sẽ khuyến khích hoặc không khuyến khích nguồn nhân lực làm việc có năng suất, có chất lượng.

- Bảo đảm hoặc không bảo đảm cho nguồn nhân lực được thăng tiến khi họ chứng tỏ được khả năng làm việc, sáng tạo của mình.

Chế độ, chính sách tốt là điều mà người lao động luôn mong chờ. Vì vậy hàng năm, tổ chức cũng luôn có những chính sách, quy định sửa đổi, bổ sung kịp thời giúp người lao động được hưởng đầy đủ các quyền lợi chính đáng và yên tâm làm việc.

1.3.2. Yếu tố bên ngoài tổ chức VHNT

1.3.2.1. Yếu tố kinh tế

Từ trước đến nay, yếu tố kinh tế luôn tác động mạnh mẽ đến việc quản lý nguồn nhân lực nói chung và quản lý nguồn nhân lực của mọi cơ quan, tổ chức, trong đó có tổ chức văn hóa nghệ thuật. Trong giai đoạn kinh tế suy thoái, các tổ chức không có nhu cầu phát triển nguồn nhân lực mà có nhu cầu ngược lại: cắt giảm nguồn nhân lực. Vì vậy, để tồn tại, một mặt các tổ chức vẫn cần phải duy trì lực lượng lao động có chuyên môn, tay nghề. Mặt khác, phải giảm chi phí lao động bằng cách giảm giờ làm việc cho nhân viên nghỉ tạm hoặc nghỉ việc...khi kinh tế phát triển, tổ chức lại có nhu cầu lao động mới để phát triển tổ chức, mở rộng sản xuất, kinh doanh. Để giải quyết nhu cầu này đòi hỏi các tổ chức phải tuyển chọn nguồn nhân lực có trình độ, tăng lương, tăng phúc lợi, cải thiện lao động...

Như vậy, khi kinh tế phát triển hay suy thoái đều ảnh hưởng lớn đến quản lý nguồn nhân lực trong mọi tổ chức. Điều này được thể hiện rõ nét trong bối cảnh chuyển đổi từ cơ cấu kinh tế bao cấp sang cơ chế kinh tế thị trường ở Việt Nam. Cụ thể trong những năm đầu của cuộc chuyển đổi kinh tế (1986 - 1990), nhiều tổ chức văn hóa nghệ thuật đã hoạt động rất yếu nếu không nói là ngưng trệ hoạt động. Các tổ chức này đã phải để cho nghệ sĩ, diễn viên trong đơn vị của mình làm việc ở bên ngoài tổ chức để kiếm sống. Nguyên nhân cơ

bản của tình trạng này là do thói quen ỷ lại, dựa vào sự bao cấp của nhà nước. Từ năm 2000 đến nay, nền kinh tế của nước ta đã đi vào ổn định và phát triển. Mặc dù chưa thoát khỏi tư tưởng mong muốn được bao cấp từ phía nhà nước, song nhiều tổ chức văn hóa nghệ thuật đã có những bước đi năng động trong nâng cao chất lượng sản phẩm nghệ thuật, mở rộng thị trường khán giả... Điều đó đã tạo điều kiện công ăn, việc làm cho các thành viên của tổ chức đồng thời có nhu cầu tăng cường nguồn nhân lực, nhất là nguồn nhân lực là các diễn viên, nghệ sĩ giỏi. Và để thu hút nhân tài, các tổ chức văn hóa nghệ thuật đã phải có những chế độ, chính sách đãi ngộ thỏa đáng.

Hiện nay, bối cảnh toàn cầu hóa, hội nhập kinh tế đã tác động mạnh mẽ đến tất cả các lĩnh vực hoạt động, trong đó có quản lý nguồn nhân lực. Vì vậy, hoạt động quản lý nguồn nhân lực nói chung và quản lý nguồn nhân lực trong các tổ chức văn hóa nghệ thuật nói riêng đã có nhiều thay đổi để theo kịp xu hướng trong nước và quốc tế; đáp ứng tốt hơn những sản phẩm nghệ thuật, dịch vụ chất lượng cao, đa dạng hóa mọi sản phẩm VHNT để phục vụ kịp thời khán giả khi điều kiện kinh tế ngày càng phát triển.

1.3.2.2. Luật pháp và chế độ chính sách của nhà nước

Đây là yếu tố đầu tiên ảnh hưởng đến nguồn nhân lực. Trong bối cảnh hiện nay, tất cả các lĩnh vực hoạt động, trong đó có văn hóa nghệ thuật, việc quản lý nguồn nhân lực phải theo luật lao động; phải tuân thủ các chế độ chính sách của nhà nước về những vấn đề như: tuyển dụng, sa thải, lương bổng, thăng thưởng... Có thể thấy, quản lý nguồn nhân lực có hiệu quả hay không phụ thuộc một phần lớn vào yếu tố này. Và nó có thể kìm hãm hoạt động quản lý con người hoặc hỗ trợ, tạo điều kiện thuận lợi cho việc quản lý hiệu quả. Cụ thể như, họ có thể phát huy hết khả năng trí tuệ, sức lực cho sự phát triển của tổ chức nếu các chế độ luật pháp, chính sách bảo vệ và đem lại quyền lợi cho người lao động. Tuy nhiên, nếu chế độ chính sách, pháp luật đi ngược lại lợi ích con người, không công bằng, khách quan cũng trở thành rào cản khiến người lao động không phát huy hết khả năng của mình.

Để đáp ứng nhu cầu hội nhập và quản lý nguồn nhân lực hiệu quả, đảm bảo quyền lợi cho người lao động. Năm 2019, Quốc hội đã ban hành Bộ luật Lao động ngày 20/11/2019, trong Bộ luật này đã có nhiều điểm mới nổi bật như:

- Chấp nhận hợp đồng lao động được thông qua phương tiện điện tử dưới hình thức dữ liệu: Hợp đồng lao động được giao kết thông qua phương tiện điện tử dưới hình thức thông điệp dữ liệu theo quy định của pháp luật về giao dịch điện tử có giá trị như hợp đồng lao động bằng văn bản.

- Thời gian thử việc: Thời gian thử việc không quá 180 ngày đối với công việc của người quản lý doanh nghiệp theo quy định của Luật Doanh nghiệp, Luật Quản lý, sử dụng vốn nhà nước đầu tư vào sản xuất, kinh doanh tại doanh nghiệp.

- Bổ sung quy định về những trường hợp được quyền đơn phương chấm dứt hợp đồng lao động không cần báo trước:

+ Không được bố trí theo đúng công việc, địa điểm làm việc hoặc không được bảo đảm điều kiện làm việc theo thỏa thuận, trừ trường hợp quy định tại Điều 29 của Bộ luật này;

+ Không được trả đủ lương hoặc trả lương không đúng thời hạn, trừ trường hợp quy định tại Khoản 4 Điều 97 của Bộ luật này;

+ Bị người sử dụng lao động ngược đãi, đánh đập hoặc có lời nói, hành vi nhục mạ, hành vi làm ảnh hưởng đến sức khỏe, nhân phẩm, danh dự; bị cưỡng bức lao động;

+ Bị quấy rối tình dục tại nơi làm việc;

+ Lao động nữ mang thai phải nghỉ việc theo quy định tại khoản 1 Điều 138 của Bộ luật Lao động 2019;

+ Đủ tuổi nghỉ hưu theo quy định tại Điều 169 của Bộ luật này, trừ trường hợp các bên có thỏa thuận khác;

+ Người sử dụng lao động cung cấp thông tin không trung thực theo quy định tại khoản 1 Điều 16 của Bộ luật Lao động 2019 làm ảnh hưởng đến việc thực hiện hợp đồng lao động.

- Độ tuổi nghỉ hưu của lao động nam là đủ 60 tuổi, nữ đủ 55 tuổi; tuy nhiên theo quy định mới thì tuổi nghỉ hưu của người lao động trong điều kiện lao động bình thường được điều chỉnh theo lộ trình cho đến khi đủ 62 tuổi đối với lao động nam vào năm 2028 và đủ 60 tuổi đối với lao động nữ vào năm 2035.

- Người sử dụng lao động phải thông báo bảng kê trả lương cho người lao động vào mỗi lần trả lương. Đồng thời cũng quy định mới về lãi suất khi tính tiền đền bù do chậm trả lương cho người lao động.

- Lao động nữ làm công việc nặng nhọc khi mang thai có thể được giảm bớt 01 giờ làm việc hằng ngày và hưởng nguyên lương... [8].

1.3.2.3. Khoa học công nghệ

Tương tự như kinh tế, yếu tố khoa học công nghệ tác động không nhỏ đến các quá trình quản lý nguồn nhân lực như: xây dựng kế hoạch, giám sát nguồn nhân lực cũng như đào tạo, phát triển nguồn nhân lực...Cụ thể tiến bộ khoa học công nghệ đã đem lại năng suất lao động cao, trong khi giảm số người làm việc. Bởi vậy, người quản lý bắt buộc phải cân nhắc đến việc giải quyết việc làm hợp lý cho người lao động. Ví dụ: điều khiển âm thanh, ánh sáng trong nhà hát; kéo phông màn biểu diễn, mang vác, thu dọn các đạo cụ biểu diễn có thể sử dụng thiết bị công nghệ...

Hướng tới nền công nghiệp 4.0 thì khoa học công nghệ trang bị cho con người những phương tiện làm việc hiện đại, hiệu quả nhất, điều này đòi hỏi người lao động và người quản lý phải làm chủ được công nghệ. Chính vì vậy, nhu cầu đào tạo và đào tạo lại ngày càng gia tăng. Người quản lý luôn phải quan tâm đến yếu tố này để thay đổi phương thức quản lý, chất lượng công việc để bản thân và tổ chức không bị tụt hậu.

Khoa học - công nghệ không chỉ đòi hỏi chú trọng công tác đào tạo mà còn phải chú ý đến các tiêu chuẩn đáp ứng yêu cầu công việc, khả năng thích nghi với sự thay đổi của môi trường. Hiện nay, việc ứng dụng các thiết bị hiện đại trở nên phổ biến, dễ dàng, thuận tiện hơn cho công tác quản lý như trong các hoạt động: tuyển chọn, đào tạo, giám sát nguồn nhân lực cũng như các hoạt động biểu diễn và phục vụ biểu diễn...

Tiến bộ khoa học công nghệ làm thay đổi cách thức quản lý con người cũng như thói quen làm việc. Cụ thể:

+ Sử dụng hệ thống camera tự động để theo dõi, giám sát các công nhân, viên chức làm việc.

+ Áp dụng thẻ từ khi ra vào cơ quan vừa chính xác, vừa nâng cao kỉ luật lao động.

+ Việc thanh toán tiền lương qua hệ thống ngân hàng vừa làm giảm nhẹ công tác tài chính, kế toán vừa làm cho người quản lý yên tâm hơn.

+ Giúp các công nhân viên chức hình thành nếp sống văn hóa công nghiệp, nâng cao tinh thần trách nhiệm trong công việc...

1.3.2.4. Văn hóa – xã hội

Văn hóa – xã hội là yếu tố tác động đến quản lý nguồn nhân lực, trên cả hai mặt tích và tiêu cực. Nếu môi trường văn hóa xã hội lành mạnh, trong đó sự thay đổi các giá trị văn hóa, việc thay đổi các chế độ, chính sách... theo hướng tốt đẹp sẽ tác động tích cực đến quản lý nguồn nhân lực trong việc quy định các giá trị (các chuẩn mực) phù hợp với yêu cầu phát triển của xã hội; tạo điều kiện cho nguồn nhân lực được hưởng thụ các chế độ, chính sách đãi ngộ: thầy thuốc, chăm sóc và bảo vệ sức khỏe. Ngược lại, môi trường văn hóa xã hội không lành mạnh sẽ gây ảnh hưởng tiêu cực đến quản lý nguồn nhân lực. Bởi, sẽ không có những chuẩn mực đúng đắn cho người lao động tuân thủ; không chăm lo phát triển nguồn nhân lực; thực hiện không công bằng các chế độ, chính sách, khen thưởng; việc bảo vệ sức khỏe và chăm sóc người lao động được quan tâm...

1.3.2.5. Đối thủ cạnh tranh

Nguồn nhân lực là tài sản quý giá của một quốc gia vì vậy quản lý nguồn nhân lực phải tổ chức, điều hành, đánh giá và phát triển nguồn nhân lực trên cơ sở có chính sách nhân sự hợp lý, có chế độ đãi ngộ phù hợp cũng như biết động viên khen thưởng đúng người, đúng thời điểm... Tổ chức nào quản lý nguồn nhân lực tốt, hiệu quả, thì sẽ tạo điều kiện thuận lợi thu hút nhân tài. Ngược lại, quản lý nguồn nhân lực kém hiệu quả sẽ không giữ chân được người tài, hoặc nảy sinh tâm lý tiêu cực trong công việc. Điều này thể hiện rất rõ ở các tổ chức làm việc theo lối mòn, không phát triển, thu nhập kém, chế độ tiền lương, tiền thưởng không xứng đáng. Nguồn nhân lực giỏi sẽ dồn về các tổ chức năng động, có cơ hội phát triển, thu nhập cao, tiền lương thưởng hấp dẫn. Và như vậy, tổ chức có nguy cơ chảy máu chất xám nghiêm trọng, còn đối thủ cạnh tranh lại có hội thu hút người tài, phát triển tổ chức lớn mạnh.

1.3.2.6. Khách giả

Khách giả là mục tiêu (đối tượng) của các tổ chức văn hóa – nghệ thuật, trực tiếp thưởng thức, tiêu dùng các sản phẩm, dịch vụ. Bởi vậy, tổ chức cần

hiếu được việc khán giả đến thường xuyên, hoặc không thường xuyên sẽ ảnh hưởng lớn đến sự tồn tại, phát triển như thế nào. Đặc biệt, trong cơ chế thị trường cạnh tranh như hiện nay, khi cung vượt cầu thì việc giữ chân khán giả vô cùng khó khăn. Chính vì vậy, tổ chức cần phải nắm bắt, hiểu được nhu cầu mong muốn của khán giả, thường xuyên tìm hiểu, cải tiến, thiết kế các sản phẩm, dịch vụ chất lượng, phù hợp với từng đối tượng để họ gắn bó lâu dài, yêu thích tổ chức hơn.

Từ thực tiễn trên, thỏa mãn mọi nhu cầu, mong muốn của khán giả là mục tiêu hướng tới của tổ chức, và việc quản lý đội ngũ cán bộ, diễn viên, nghệ sĩ có đầy đủ trình độ chuyên môn, kỹ năng, niềm đam mê trong văn hóa nghệ thuật trở thành động lực phát triển cho tổ chức.

CÂU HỎI ÔN TẬP

Câu 1. Hãy trình bày khái niệm, vai trò của nguồn nhân lực trong các tổ chức VHNT?

Câu 2. Phân tích các đặc điểm của nguồn nhân lực trong cá tổ chức VHNT?

Câu 3. Trình bày quá trình phát triển của quản lý nguồn nhân lực trong các tổ chức VHNT?

Câu 4. Trình bày các yếu tố của môi trường bên trong tổ chức Văn hóa Nghệ thuật?

Câu 5. Trình bày các yếu tố bên ngoài tổ chức Văn hóa Nghệ thuật?

CHỦ ĐỀ THẢO LUẬN

Câu 1. Phân tích những ảnh hưởng của yếu tố bên trong đến quản lý nguồn nhân lực trong tổ chức VHNT?

Câu 2. Phân tích những ảnh hưởng của yếu tố bên ngoài đến quản lý nguồn nhân lực trong tổ chức VHNT?

Câu 3. Muốn quản lý nguồn nhân lực hiệu quả, người cán bộ quản lý cần có những kiến thức, hiểu biết và các kỹ năng gì?

TÀI LIỆU THAM KHẢO CHƯƠNG 1

[1] Nguyễn Hữu Thọ, *"Giáo trình tâm lý học quản lý"*, Hà Nội: Nxb Đại học Quốc gia Hà Nội, 2016.

[2] Phan Văn Tú, *"Đại cương về khoa học quản lý"*, Nxb Lao động, 2017.

CHƯƠNG 2

TUYỂN CHỌN VÀ SỬ DỤNG NGUỒN NHÂN LỰC TRONG CÁC TỔ CHỨC VHNT

NỘI DUNG CHÍNH

- * Nội dung 1: Phân tích công việc
- * Nội dung 2: Hoạch định nguồn nhân lực
- * Nội dung 3: Tuyển mộ
- * Nội dung 4: Tuyển dụng
- * Nội dung 5: Kinh nghiệm sử dụng và đánh giá chất lượng công việc của nguồn nhân lực

2.1. PHÂN TÍCH CÔNG VIỆC

2.1.1. Khái niệm

Phân tích công việc là việc đầu tiên cần phải làm của mọi nhà quản trị nhân sự. Phân tích công việc là cơ sở cho những công tác quản lý khác như: Thiết kế công việc, hoạch định nguồn nhân lực, tuyển dụng, bố trí nhân sự... Chính vì vậy phân tích công việc được coi là công cụ quản lý hết sức quan trọng [9].

Một số thuật ngữ liên quan đến phân tích công việc:

- Công việc bao gồm một số công tác cụ thể phải hoàn thành nếu một tổ chức muốn đạt được các mục tiêu của mình.

- Nhiệm vụ là một loạt hoạt động khác nhau được vạch ra để nhằm đạt được mục đích nhất định.

* Một số khái niệm phân tích công việc:

Phân tích công việc là quá trình nghiên cứu nội dung công việc nhằm xác định điều kiện tiến hành, các nhiệm vụ, trách nhiệm, quyền hạn khi thực hiện công việc và các phẩm chất, kỹ năng nhân viên cần thiết phải có để thực hiện công việc.

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

Phân tích công việc là xác định một công việc cụ thể để thu thập những thông tin có liên quan đến quản lý, phân tích và tổng hợp những hoạt động mang tính cốt yếu của việc quản lý nguồn nhân lực.

Phân tích công việc là một quá trình thu thập và xử lý các thông tin về công việc một cách có hệ thống.

Phân tích công việc có thể hiểu theo hai khía cạnh:

+ Là quá trình tổng hợp, phân tích và cấu trúc thông tin về đặc điểm về yêu cầu của công việc.

+ Là quá trình xác định một cách có hệ thống các kỹ năng, nhiệm vụ, các kiến thức cần thiết để thực hiện các công việc cụ thể trong tổ chức [9].

* Ý nghĩa của phân tích công việc:

Có thể thấy, phân tích công việc giúp cung cấp rất nhiều thông tin giúp nhà quản lý đưa ra quyết định tuyển mộ và tuyển dụng phù hợp. Và những ý nghĩa là phân tích công việc đem lại mà các nhà quản lý nên biết, đó là:

- Xác định các nhiệm vụ, quyền hạn, trách nhiệm, đảm bảo hiệu quả hơn trong việc sắp xếp, chuyển chuyển và thăng thưởng cho nhân viên. Loại bỏ những bất bình đẳng về mức lương qua việc xác định rõ nhiệm vụ và trách nhiệm của công việc.

- Định hướng cho quá trình tuyển dụng, lựa chọn và hoàn thiện việc bố trí nhân viên. Xác định nhu cầu đào tạo nhân viên và lập kế hoạch cho các chương trình đào tạo. Lên kế hoạch bổ nhiệm và chuyển công tác cho nhân viên.

- Phân tích các đặc điểm kỹ thuật của công việc và chỉ ra được đối tượng cần thiết để thực hiện công việc một cách hoàn hảo. Xác định điều kiện để tiến hành công việc tiết kiệm thời gian và sức lực cho người thực hiện và quá trình đánh giá hiệu quả làm việc.

- Phân tích công việc giúp đưa ra các tiêu chuẩn để đánh giá chất lượng hoàn thành công việc giúp nhà quản lý có cơ sở để làm kế hoạch và phân chia thời biểu công tác. Qua mô tả công việc có thể chỉ ra được những yếu tố có hại cho sức khoẻ và an toàn của người lao động. Nếu những yếu tố có hại này không thể khắc phục được thì cần thiết phải thiết kế lại công việc để loại trừ chúng.

- Xây dựng mối tương quan của công việc đó với công việc khác. Tạo cơ sở để cấp quản lý và nhân viên hiểu nhau nhiều hơn.

- Phân tích công việc giúp tìm ra các phẩm chất, kỹ năng nhân viên cần và phải có để thực hiện công việc đó.

- Xây dựng hệ thống đánh giá công việc, xếp hạng công việc làm cơ sở cho việc xác định hệ thống tiền lương và mức thù lao cần thiết cho mỗi công việc. Giảm bớt số người cần phải thay thế do thiếu hiểu biết về công việc hoặc trình độ của họ.

Với ý nghĩa quan trọng nêu trên, nói chung phân tích công việc sẽ hướng tới mục tiêu cụ thể là xây dựng Bản mô tả công việc và Bản tiêu chuẩn công việc.

Một số câu hỏi thông đặt ra khi tiến hành phân tích công việc như:

- Nội dung cụ thể của công việc là gì?
- Công việc được thực hiện ở đâu?
- Ai là người làm công việc này?
- Thời gian thực hiện công việc?
- Tại sao phải làm công việc đó?
- Để thực hiện được công việc đó người nhân viên phải đáp ứng những tiêu chuẩn nào?

Phân tích công việc là cơ sở, căn cứ để hoạch định nguồn nhân lực, giúp cho nhà quản lý nguồn nhân lực hiểu được và để tuyển dụng nhân viên, đào tạo, đánh giá phát triển nhân viên cũng như bố trí đúng người vào đúng việc.

Quá trình phân tích công việc sẽ được chia thành hai bước: mô tả công việc và bản tiêu chuẩn thực hiện công việc.

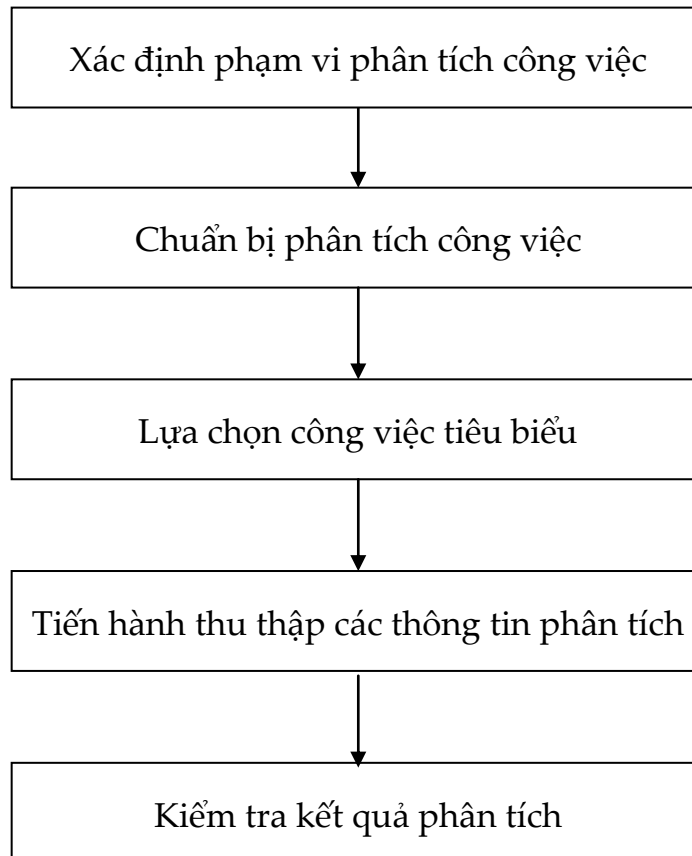
Mô tả công việc: là văn bản liệt kê các quyền hạn trách nhiệm khi thực hiện công việc, các mối quan hệ trong báo cáo thực hiện công việc, các điều kiện làm việc, trách nhiệm tham gia, giám sát các tiêu chuẩn cần đạt được trong quá trình thực hiện công việc.

Bản tiêu chuẩn công việc: là văn bản tóm tắt những yêu cầu về phẩm chất cá nhân, những nét tiêu biểu và đặc điểm về trình độ học vấn, năng lực, nguyện vọng, sở thích... của người thực hiện công việc.

Bản mô tả công việc và bản tiêu chuẩn công việc được sử dụng làm thông tin cơ sở cho việc tuyển lựa, chọn lọc và đào tạo nhân viên, đánh giá việc thực hiện công việc và trả công lao động.

2.1.2. Quy trình phân tích công việc

Quy trình phân tích công việc gồm 5 giai đoạn cụ thể sau:



Hình 2.1. Sơ đồ quy trình phân tích công việc

* Giai đoạn 1: Xác định phạm vi phân tích công việc

- Xác định phân tích công việc: Trước khi bắt đầu tiến hành phân tích công việc, cần xác định thông tin phân tích công việc sẽ được sử dụng cho mục đích nào. Bởi phân tích công việc sẽ giúp cho tổ chức:

- + Sắp xếp lại cơ cấu nhân lực
- + Đánh giá hiệu suất làm việc
- + Xác định nhu cầu đào tạo
- + Xác định mức lương thưởng cho phù hợp
- + Tuyển dụng một vị trí mới.

Vì vậy nếu phân tích công việc nhằm cung cấp thông tin cho quá trình tuyển dụng thì phải thu thập thông tin về các nhiệm vụ chính của công việc, các yêu cầu về kiến thức, kỹ năng đối với người thực hiện công việc cũng như các điều kiện làm việc.

*** Giai đoạn 2: Chuẩn bị phân tích công việc**

Để tiến hành phân tích công việc trước tiên phải thông qua cơ cấu tổ chức của đơn vị để thu thập các thông tin cần thiết. Thông thường, bản sơ đồ cơ cấu tổ chức sẽ giúp cho việc phân tích công việc đạt hiệu quả.

Tuy nhiên, nếu tổ chức chưa có sơ đồ cơ cấu thì người phân tích công việc có thể tạo ra mô hình cơ cấu tổ chức đó. Thông qua bản sơ đồ có thể thấy các nhóm hay vị trí trong tổ chức có mối quan hệ với nhau như thế nào.

Thông qua sơ đồ cơ cấu tổ chức của bộ máy sẽ tìm thấy rõ mối quan hệ, điểm khuyết thiếu về nhân sự để có thể lựa chọn bổ sung trong thời gian tới. Đồng thời, chức năng nhiệm vụ cụ thể của từng phòng ban cũng được thể hiện rõ, cụ thể là cơ sở để xây dựng bản mô tả công việc logic, trách nhiệm, phù hợp với đối tượng cần tuyển.

*** Giai đoạn 3: Lựa chọn công việc tiêu biểu**

Đây là điều cần thiết khi có nhiều công việc tương tự giống nhau. Đối với công việc có nhiều người cùng thực hiện thì sẽ không đủ quỹ thời gian để thu thập đầy đủ thông tin ở tất cả những người này. Chính vì họ cùng thực hiện một công việc giống nhau nên thông tin của họ cung cấp sẽ giống nhau. Do đó người tiến hành phân tích sẽ chọn lựa ai là người sẽ được quan sát và phỏng vấn. Trong quá trình phân tích công việc ở giai đoạn ba này cần xác định nhiều yêu cầu cần có về kiến thức, năng lực và kỹ năng phải đạt được nhằm đạt được mục tiêu của công việc. Do vậy, chọn người tiêu biểu ở mức đạt yêu cầu công việc mà không cần chọn người thực hiện xuất sắc.

*** Giai đoạn 4: Tiến hành thu thập các thông tin phân tích công việc**

Lựa chọn những thông tin về công việc: Dựa vào mục đích phân tích công việc mà lựa chọn những thông tin nào về công việc cần phải thu thập. Những thông tin về các nhiệm vụ công việc càng cụ thể bao nhiêu thì việc tuyển dụng nguồn nhân lực sẽ phù hợp với công việc bấy nhiêu. Ví dụ như: Các yêu cầu về kiến thức, kỹ năng và năng lực để thực hiện công việc. Cụ thể như:

- Khả năng trí tuệ và thể lực cơ bản thích ứng với bất cứ công việc gì. Chẳng hạn như khả năng cơ bản của một diễn viên múa là: khỏe mạnh, năng lực tri giác, khả năng khéo léo, sức bền, sự nhận thức bằng lời, am hiểu âm nhạc, khả năng tưởng tượng...

- Khả năng và kiến thức nền tảng.

- Kỹ năng và kiến thức nghề nghiệp cụ thể.

Ví dụ một nhân viên marketing trong một tổ chức nghệ thuật ngoài một số kỹ năng cơ bản mà còn phải có kiến thức nền tảng như tốt nghiệp khoa kinh tế ở trường đại học, đồng thời phải am hiểu về đặc thù loại hình nghệ thuật của tổ chức đó.

Sử dụng các biểu mẫu trong thu thập thông tin: đây là công cụ giúp cho việc thu thập thông tin về công việc rất khoa học, do đó:

- Cần liệt kê các thông tin về công việc cần phải thu thập và mức độ tìm hiểu của từng thông tin.

- Đưa ra các câu hỏi để khai thác thông tin, cùng một nội dung thông tin nhưng có thể đặt ra nhiều dạng câu hỏi khác nhau.

- Phương pháp phỏng vấn.

- Phương pháp quan sát.

* Giai đoạn 5: Kiểm tra kết quả phân tích công việc

Những thông tin thu được trong quá trình phân tích công việc cần phải kiểm tra lại tính chính xác của thông tin do nhân viên đó đưa ra, đồng thời xem xét lại thông tin đã đầy đủ chưa. Chính việc xác minh này sẽ giúp cho phân tích công việc:

- Thông tin về công việc chính xác và đầy đủ.

- Thông tin còn thiếu hay sai lệch sẽ được bổ sung và điều chỉnh.

- Giữa người bị khai thác thông tin và người kết luận được phân tích có sự đồng thuận.

Do vậy, người phân tích cần tham khảo ý kiến người quản lý nhân viên đó xác nhận nguồn thông tin thu thập được:

- Thông tin do người nhân viên cung cấp có trung thực với công việc đang làm hay không?

- Yêu cầu của người quản lý đặt ra người nhân viên có thực hiện được không?

Nếu yêu cầu công việc đặt ra cao hơn so với năng lực của nhân viên thì thông tin về công việc cũng có thể bị sai lệch.

2.1.3. Phương pháp thu thập thông tin

Có bốn phương pháp cơ bản được sử dụng riêng lẻ hoặc kết hợp với nhau trong quá trình thu thập thông tin: phỏng vấn, bảng câu hỏi, quan sát và nhật kí nơi làm việc. Hiểu và sử dụng những phương pháp trên giúp cho người phân tích công việc lựa chọn những phương pháp phù hợp đối với đối tượng và công việc phân tích.

* Phỏng vấn:

Phỏng vấn là phương pháp lấy số liệu dựa vào quan điểm của từng cá nhân được hỏi và không yêu cầu một cấu trúc chặt chẽ trong việc lấy số liệu.

Là phương pháp sử dụng rộng rãi trong việc thu thập thông tin phân tích công việc. Người phụ trách có thể thu nhận thông tin trực tiếp với người được phỏng vấn, đồng thời người được phỏng vấn có thể hỏi những thắc mắc của mình đối với người phân tích công việc. Phỏng vấn là phương pháp chính thức để trao đổi thông tin. Người phỏng vấn cần phải nắm rõ mục đích trao đổi để đảm bảo thời gian được sử dụng nhằm cung cấp và thông tin là hợp lý.

Tùy từng công việc mà thực hiện phỏng vấn cá nhân, người giám sát công việc hoặc thực hiện phỏng vấn nhóm. Ví dụ: Nếu tìm kiếm một ứng viên phù hợp cho công việc thì sử dụng phương pháp phỏng vấn cá nhân, nếu tiến hành phân tích một công việc trong tổ chức thì có thể sử dụng phương pháp phỏng vấn nhóm hoặc phỏng vấn người giám sát công việc đó. Tuy nhiên, trong trường hợp phỏng vấn nhóm có thể không mang lại nhiều thông tin hiệu quả như mong muốn do việc hiệu ứng lây truyền một người đưa ra ý kiến và tất cả mọi người cùng tán thành mà thiếu sự cân nhắc và tìm tòi suy nghĩ.

Ưu điểm của phỏng vấn:

- Linh hoạt.
- Có cơ hội giao lưu.

- Người quản lý nắm được tâm tư, nguyện vọng của nhân viên.

Nhược điểm:

- Thông tin có thể thiếu chính xác.
- Người được phỏng vấn có thái độ thiếu hợp tác do họ chưa hiểu rõ về công việc hoặc nói quá công việc và họ thường nghĩ phân tích công việc là sự mở đầu của việc thay đổi vấn đề lương thưởng hoặc cắt giảm hoặc giao thêm việc.
- Người phỏng vấn không nói rõ được mục đích cuộc phỏng vấn.
- Phỏng vấn cũng tiêu tốn thời gian.

* Bảng câu hỏi:

Bảng câu hỏi là phương pháp thu thập số liệu bằng cách sử dụng những câu hỏi cụ thể để hỏi nhiều người và có một hệ thống tập hợp, xử lý, phân tích thông tin từ những câu trả lời. Đây là phương pháp hữu hiệu để thu thập một số lượng lớn thông tin trong thời gian ngắn.

Một bảng câu hỏi thông thường có cấu trúc gồm có những câu hỏi cụ thể về công việc, về các yêu cầu của công việc, điều kiện làm việc. Các tiếp cận đóng - mở trong mỗi câu của bảng hỏi sẽ được sử dụng để yêu cầu nhân viên miêu tả công việc theo cách riêng của họ. Mẫu câu hỏi đóng - mở sẽ cho phép nhân viên sử dụng ngôn từ và những ý tưởng riêng của họ để mô tả công việc.

Ví dụ:

- Câu hỏi mở: Khi tuyển một diễn viên cho sân khấu kịch cách hỏi trong câu hỏi mở như sau:

Trong một vở diễn anh (chị) thích đảm nhiệm những vai diễn có tích cách như thế nào?

- Câu hỏi đóng: Anh (chị) có thích đóng vai phản diện không?

Một bản câu hỏi gồm những yếu tố:

- Thông tin liên quan đến công việc, mã công việc.
- Ra quyết định: Quá trình tư duy, suy luận để đưa ra quyết định.
- Hoạch định và tổ chức.
- Năng lực và kỹ năng thực hiện công việc.

- Kiểm soát và đánh giá.
- Sự đi lại.
- Giao tiếp, khả năng làm việc nhóm.
- Sức khỏe.
- Xử lý thông tin.

Tuy nhiên khi thiết kế bản câu hỏi cũng cần lưu ý:

- Mỗi câu hỏi trong bảng hỏi phải ngắn gọn, rõ ràng. Ví dụ: Kế hoạch trong 5 năm tới của anh (chị) là gì?

- Giải thích mục đích khi sử dụng bảng câu hỏi bởi mọi người muốn biết tại sao phải trả lời bảng câu hỏi và những câu trả lời của họ được sử dụng vào mục đích gì?

- Cố gắng tạo ra sự đơn giản cho câu hỏi, trong các câu hỏi nên sử dụng những câu hỏi ngắn và sử dụng ngôn ngữ giản đơn, không cố ẩn tượng cho người bị phỏng vấn bằng những thuật ngữ khó hiểu.

* Quan sát:

Quan sát là phương pháp tương đối đơn giản, là kỹ thuật theo dõi hành vi và hành động của người khác trong một hoàn cảnh cụ thể.

Quan sát tại nơi làm việc nhằm chỉ ra đầy đủ, cụ thể về thời gian, mức độ thường xuyên... của các nhiệm vụ khi thực hiện các công việc khác nhau.

- Theo vị trí của người quan sát:

- + Quan sát tham dự: Người quan sát trực tiếp tham dự vào các hoạt động cùng với những đối tượng được quan sát. Hoạt động tham dự để quan sát có nhiều mức độ khác nhau: Tham dự một phần hoặc nhập cuộc hoàn toàn.

- + Quan sát không tham dự: Người quan sát không tham dự vào các hoạt động cùng với những đối tượng được quan sát. Họ đứng ngoài cuộc và đơn thuần ghi lại những gì đang diễn ra. Do nhìn từ bên ngoài nên người quan sát khó khăn hơn trong việc muốn tìm hiểu những gì xảy ra đằng sau mỗi hành động của đối tượng được quan sát như: nguyên nhân, động cơ...

- Theo cách thức quan sát:

+ Quan sát công khai: Đối tượng được quan sát biết rõ mình đang bị quan sát. Sự có mặt của người quan sát dù sao vẫn có ảnh hưởng (ít hay nhiều) đến đối tượng được quan sát. Do vậy, quan sát công khai có thể sẽ gây ra sự căng thẳng, mất tự nhiên cho đối tượng được quan sát. Có trường hợp quan sát công khai không đưa đến kết quả đúng như nó vốn có.

+ Quan sát bí mật: Đối tượng được quan sát không biết mình đang bị quan sát. Vì vậy quan sát bí mật có thể tạo ra khả năng nhận thức tốt hơn vì lúc đó các hành động, tình huống xảy ra tự nhiên, ít sai lệch hơn.

Tuy nhiên, phương pháp này được sử dụng hiệu quả nhất đối với những công việc dễ quan sát thấy. Ví dụ: Trong một tổ chức nghệ thuật ta có thể quan sát mức độ tập luyện của diễn viên trong tổ chức, nhưng sẽ không phù hợp khi áp dụng phương pháp này nếu công việc liên quan đến trí óc như: Nhà viết kịch bản, đạo diễn, thiết kế phục trang, sân khấu...

Sử dụng phương pháp quan sát để phân tích, người quan sát phải được đào tạo để quan sát những hành vi liên quan đến công việc. Trong khi thực hiện quan sát, người quan sát phải giảm tối đa sự chú ý của người bị quan sát, không cản trở công việc của người bị quan sát.

* Nhật kí ngày làm việc:

Ghi lại những nhiệm vụ, công việc đã và đang tiến hành. Tính thường xuyên của nhiệm vụ và thời gian khi nhiệm vụ được hoàn tất. Nhật kí công việc rất có hiệu quả khi những công việc khó khăn cho việc quan sát. Phương pháp này khuyến khích nhân viên nghĩ về những điều họ đã làm, nó rất có ý nghĩa trong việc tích lũy kinh nghiệm về công việc. Tuy nhiên, hầu hết các cá nhân trong tổ chức văn hóa nghệ thuật đều không quen hoặc không được rèn luyện để lưu trữ những thông tin trong nhật kí ngày làm việc.

Tóm lại: Bốn phương pháp trên có thể sử dụng riêng lẻ hoặc kết hợp cả bốn phương pháp lại với nhau. Trên thực tế, không có phương pháp nào đem lại hiệu quả hữu hiệu nhất trong phân tích công việc, các phương pháp không thể thay thế lẫn nhau, mỗi phương pháp có những thế mạnh và hạn chế riêng. Do đó, khi sử dụng phương pháp nào cần tính đến sự phù hợp của nó với từng loại công việc khác nhau. Nói một cách khác, lựa chọn phương pháp nào tùy

thuộc vào từng tình huống cụ thể, mục đích phân tích và những quy định về thời gian và kinh phí để tiến hành phân tích công việc.

2.1.4. Mô tả công việc

Mô tả công việc là văn bản liệt kê các quyền hạn trách nhiệm khi thực hiện công việc, các mối quan hệ trong báo cáo thực hiện công việc, các điều kiện làm việc, trách nhiệm tham gia, giám sát các tiêu chuẩn cần đạt được trong quá trình thực hiện công việc. Nó cho ta biết cần phải làm gì? Làm ở đâu? Tại sao phải làm và mô tả ngắn gọn, cô đọng thì phải làm như thế nào?

* Những thông tin mà bản mô tả công việc cần có:

Tên công việc mà người được tuyển vào vị trí đó, vị trí trong sơ đồ tổ chức, nơi làm việc: thành phố, nhà máy, phòng ban nào?....

Công việc cần thực hiện: Bản mô tả chính xác ai là người thực hiện công việc đó, người đó sẽ tiến hành ra sao và tại sao lại làm công việc đó. Xác định phạm vi và mục đích công việc. Những hướng dẫn chi tiết bao gồm công việc được giao, nhiệm vụ cụ thể phạm vi trách nhiệm, quyền hạn, quan hệ công việc, phương pháp cụ thể, thiết bị kỹ thuật, điều kiện làm việc và những ví dụ cụ thể được diễn đạt theo một trình tự thời gian.

Chỉ dẫn chi tiết về công việc: Những kỹ năng tinh thần (nền tảng giáo dục, kiến thức công việc, trách nhiệm công việc) và những kỹ năng về thể chất, điều kiện làm việc là những yếu tố quan trọng trong bản mô tả công việc.

Tiêu chuẩn thực hiện công việc: là văn bản tóm tắt những yêu cầu về phẩm chất cá nhân, những nét tiêu biểu và đặc điểm về trình độ học vấn, năng lực, kinh nghiệm, nguyện vọng, sở thích... của người thực hiện công việc. Có nghĩa là nó chỉ rõ nhiệm vụ cụ thể, tiêu chuẩn công việc cần làm phải đạt ở mức độ nào. Tuy nhiên, yêu cầu này không đôi khi chỉ mang tính tương đối.

* Nội dung chính của bản tiêu chuẩn công việc:

- Trình độ văn hóa, chuyên môn và các khóa đào tạo đã qua;
- Các môn học chủ yếu của các khóa được đào tạo, kết quả thi các môn học chủ yếu và tốt nghiệp;
- Trình độ ngoại ngữ;
- Thâm niên công tác trong nghề và các thành tích đã đạt được;

- Tuổi đời, sức khỏe, ngoại hình;
- Năng khiếu đặc biệt;
- Hoàn cảnh gia đình;
- Tham vọng, sở thích, nguyện vọng;
- Một số các tiêu chuẩn khác theo yêu cầu công việc.

Các tổ chức VHNT sẽ có rất nhiều vị trí công việc cần tuyển dụng, vì vậy, việc mô tả công việc sẽ giúp cho tổ chức biết mình đang thiếu và cần những vị trí nào; đồng thời người ứng tuyển cũng biết được bản thân có hội tụ đầy đủ yêu cầu để nộp hồ sơ dự tuyển. Ví dụ như Công ty ABC cần tuyển Ca sĩ chuyên nghiệp thì họ có thể đưa ra một số thông tin trong bản mô tả công việc như sau:

Vị trí công việc: Ca sĩ chuyên nghiệp

1. Mô tả công việc:

- Hát lời trong các buổi biểu diễn với các phong cách khác nhau như: pop, jazz, nhịp điệu và blues, country.
- Sắp xếp nhạc cụ để đệm giọng hát.
- Diễn tập với nhóm hoặc giám đốc sản xuất.
- Luyện hoặc chuẩn bị giọng nói bằng cách sử dụng các giai điệu và phạm vi khác nhau.
- Quan sát các tín hiệu của đạo diễn trên sân khấu.
- Ghi lại các bản demo của bài hát trong phòng thu.
- Biểu diễn các lễ hội, sân khấu, buổi hòa nhạc hoặc các địa điểm khác...

2. Yêu cầu công việc:

- Giới tính: Nam, Nữ từ 22-28 tuổi.
- Tốt nghiệp Học viện Âm nhạc Quốc gia, Đại học Văn hóa NT Quân Đội, Đại học Văn Lang...
- Ngoại hình ưa nhìn, kĩ năng giao tiếp tốt.
- Có ít nhất 1 năm kinh nghiệm công việc.
- Chăm chỉ, năng động, chịu được áp lực công việc...

3. Quyền lợi:

- Được làm việc trong môi trường chuyên nghiệp với các nghệ sĩ nổi tiếng.
- Có cơ hội được tham gia biểu diễn, đi lưu diễn trong nước và quốc tế.
- Được lập trang cá nhân và quảng bá hình ảnh theo quy định của tổ chức.
- Được hưởng đầy đủ BHXH, BHYT VÀ BHTN theo luật lao động Việt Nam...

4. Mức thu nhập:

- Mức lương 30 triệu đồng. Có thể tăng lên tùy thuộc vào tần suất biểu diễn của tổ chức. Vì vậy có thể dao động từ 30-70 triệu.

Mỗi đơn vị sẽ có chức năng, nhiệm vụ khác nhau vì vậy bản mô tả công việc cũng cần được xây dựng phù hợp với đặc thù của tổ chức để lựa chọn người xứng đáng với vị trí đang khuyết thiếu, điều này giúp ích rất nhiều cho thời gian và kinh phí của tổ chức.

2.2. HOẠCH ĐỊNH NGUỒN NHÂN LỰC

2.2.1. Khái niệm

Hoạch định nguồn nhân lực là một tiến trình triển khai thực hiện các kế hoạch và các chương trình nhằm đảm bảo rằng cơ quan sẽ có đúng số lượng, đúng số người được bố trí đúng nơi, đúng lúc và đúng chỗ.

Hoạch định nguồn nhân lực là quá trình nghiên cứu, xác định nhu cầu nguồn nhân lực, đề ra các chính sách và thực hiện các chương trình, hoạt động nhằm đảm bảo cho doanh nghiệp có đủ số lượng nhân viên, cùng các phẩm chất, kỹ năng phù hợp để thực hiện công việc có năng suất chất lượng và hiệu quả cao.

2.2.2. Vai trò của hoạch định nguồn nhân lực

- Giải quyết tình trạng dư thừa hoặc thiếu nguồn nhân lực trong tổ chức.
- Tổ chức luôn ở thế chủ động về nhân sự.
- Tránh được rủi ro trong sử dụng lao động.
- Giúp các nhà quản lý xác định rõ ràng phương thức hoạt động của tổ chức.

Trong tổ chức văn hóa nghệ thuật, việc lập kế hoạch giúp định hướng được hoạt động của mình. Việc lập kế hoạch cho hoạt động phát triển nghệ

thuật của tổ chức được bao gồm nhiều nội dung, trong đó công tác hoạch định nguồn nhân lực là một trong những nội dung quan trọng. Đây là một quá trình nghiên cứu, xác định nhu cầu nguồn nhân lực, đưa ra các chính sách thực hiện các chương trình hoạt động đảm bảo cho tổ chức văn hóa nghệ thuật có đủ nguồn nhân lực với các kỹ năng và phẩm chất phù hợp để thực hiện công việc có chất lượng và hiệu quả.

Thực tế hoạt động biểu diễn nghệ thuật trong những năm qua cho thấy, người diễn viên trong tổ chức văn hóa nghệ thuật được coi là tài nguyên nhân sự, là yếu tố quan trọng nhất, là động lực của sự tồn tại và phát triển của tổ chức nghệ thuật. Do vậy, công tác hoạch định giúp tổ chức thấy được nhu cầu nguồn nhân lực phục vụ cho công tác biểu diễn của tổ chức, từ đó đảm bảo sắp xếp đúng người, đúng việc, vào đúng thời điểm cần thiết và linh hoạt đối phó với những thay đổi trên thị trường. Thừa nhân viên sẽ làm tăng chi phí, thiếu nhân lực hoặc chất lượng nhân viên không đáp ứng yêu cầu sẽ làm ảnh hưởng đến chất lượng nghệ thuật của tổ chức. Do vậy, mỗi tổ chức nghệ thuật luôn phải tiến hành công tác hoạch định nguồn nhân lực bởi:

- Lập kế hoạch gắn nguồn nhân lực và tổ chức lại với nhau. Trong điều kiện cạnh tranh giữa các loại hình giải trí gay gắt như hiện nay, các đơn vị nghệ thuật phải đưa ra các quyết định theo các cách khác nhau như: nâng cao chất lượng phục vụ, nâng cao chất lượng vở diễn, đầu tư dàn dựng những vở diễn mới, giảm giá vé... Tuy nhiên lợi thế cạnh tranh mà các tổ chức nghệ thuật giành được ở đây hoàn toàn phụ thuộc vào con người trong tổ chức, con người là chìa khóa dẫn đến sự thành công. Việc lập kế hoạch chính là sự tạo sự liên kết giữa việc tuyển chọn kỹ hơn, đào tạo nhiều hơn cho người nghệ sĩ, trả lương cao để họ có thu nhập ổn định hơn... Từ đó giúp tổ chức nghệ thuật có được vở diễn hay, danh tiếng và chất lượng nghệ thuật được nâng cao bằng cách làm cho mọi người đều tham gia và hứng thú với công việc của mình.

- Lập kế hoạch nhân sự, liên kết các hành động với kết quả. Nếu không có kế hoạch, tổ chức nghệ thuật sẽ không thể biết được có đi đúng hướng hay không? Các hoạt động về lập kế hoạch nhân sự có thể đánh giá bằng việc sử dụng chính các mô hình như đầu tư vào các vở diễn mới, những chiến dịch marketing... Cũng giống như những trường hợp đầu tư này, các hoạt động nhân sự tiêu hao đầu vào như thời gian, tiền bạc, vật tư và sự tham gia của lao

động. Các chi phí của hoạt động nhân sự là cần thiết để tiến hành hoạt động đó. Chi phí đó có thể là chi phí quản lý, đào tạo...

- Lập kế hoạch nhân sự cho phép nhìn nhận rõ các bộ phận hoạt động có ăn khớp với nhau không, đồng thời đưa ra câu trả lời cho những vấn đề của tổ chức nghệ thuật như: Nguồn nhân lực có phù hợp với tổ chức nghệ thuật không? Nguồn nhân lực có đảm bảo lợi thế cạnh tranh với các tổ chức nghệ thuật khác không? ... Vì thế, chiến lược nhân sự hiệu quả nhất là: tuyển dụng, đào tạo, trả lương cho những người hoạt động trong lĩnh vực nghệ thuật sao cho họ có thể sáng tạo, trí thông minh, tính ham hiểu biết có thể tin cậy và tận dụng với tổ chức. Mặt khác, việc tìm ra cách thức tổ chức để đánh giá đúng năng lực hoàn thành công việc của người diễn viên, để thực hiện việc trả công và đãi ngộ xứng đáng, để người biểu diễn gắn bó lâu dài với tổ chức nghệ thuật, tích cực sáng tạo để cống hiến cho tổ chức nghệ thuật cũng chính là nâng cao lợi ích cho chính họ.

2.2.3. Nội dung hoạch định nguồn nhân lực

Bất kì một tổ chức nào muốn có đội ngũ nhân viên với kết cấu hợp lý, làm việc năng suất đều phải tiến hành quy hoạch tìm kiếm nguồn nhân lực. Tổ chức hay doanh nghiệp cũng giống như một cơ thể sinh học, không ngừng hoạt động và thay đổi, bản thân mỗi con người cũng thay đổi không ngừng theo thời gian. Mỗi tổ chức đều phải đối mặt với những vấn đề về nhân lực như: về hưu, từ chức, làm không lương, giảm biên chế, khai trừ... đều dẫn đến sự giảm bớt nhân viên. Ngoài ra, cùng với sự phát triển, mở rộng quy mô của tổ chức, số lượng nhân sự trong nội bộ tổ chức cũng sẽ tăng lên cùng với sự tìm kiếm, điều động, thăng cấp, xử phạt, miễn nhiệm đối với từng vị trí của tổ chức sẽ dẫn đến sự thay đổi kết cấu nhân sự. Những thay đổi này phải được tính toán kỹ lưỡng thông qua những biện pháp quy hoạch nguồn nhân lực. Quá trình hoạch định nguồn nhân lực là giúp cho tổ chức bổ sung nhân viên với số lượng, chất lượng và kết cấu mà tổ chức cần có một cách hợp lý vào vị trí công việc thiếu nhân viên trung và dài hạn.

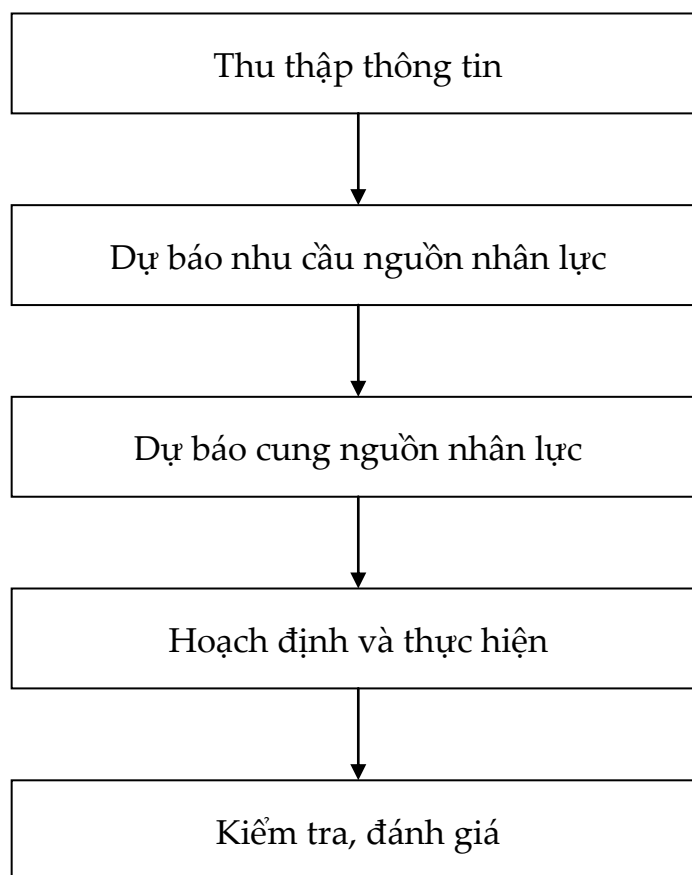
Trong khi hoạch định, tìm kiếm phải xác định được tiêu chuẩn, tổ chức nhân viên, những chế độ đãi ngộ, khu vực và phạm vi tìm kiếm.

* Bước 1: Trong hoạch định nguồn nhân lực là thu thập thông tin. Trong hoạch định nguồn nhân lực cần phân tích hai hoạt loại thông tin: Môi trường bên trong và môi trường bên ngoài.

* Bước 2:

- Dự báo nhu cầu nguồn nhân lực.
- Dự báo cung nguồn nhân lực.
- Hoạch định đánh giá quá trình thực hiện.

* Hoạch định nguồn nhân lực được khái quát theo sơ đồ sau:



Hình 2.2. Sơ đồ hoạch định nguồn nhân lực

a) Phân tích môi trường bên trong là cơ sở cho việc xác định mục tiêu chệnh lệch của tổ chức nói chung và hoạch định nguồn nhân lực nói riêng:

Môi trường bên ngoài gồm: chính sách của Chính phủ, các yếu tố về văn hóa xã hội, các yếu tố kinh tế, chính trị, điều kiện tự nhiên... các tổ chức liên quan và sự cạnh tranh... sự thay đổi của bất kì nhân tố nào trong môi trường

bên ngoài cũng có thể ảnh hưởng đến kế hoạch kinh doanh của tổ chức và cũng ảnh hưởng đến nhu cầu về nguồn nhân lực.

Môi trường bên trong của tổ chức bao gồm: các yếu tố thuộc các nguồn bên trong của tổ chức như cán bộ, nhân viên, tài chính, các kế hoạch kinh doanh, tỉ lệ thay thế nhân viên... Trong một tổ chức văn hóa nghệ thuật cần phải xác định thế mạnh nguồn nhân lực trong tổ chức là gì? Điều này có ảnh hưởng gì đến việc hình thành và thực hiện các chiến lược, chính sách kinh doanh của tổ chức? Khả năng cung cấp nguồn nhân lực từ các trường đào tạo về nghệ thuật cho các vị trí trong tổ chức như thế nào?

Khi nhà hoạch định có thông tin cần thiết về môi trường bên trong họ có thể dự báo nhu cầu nhân lực trong tương lai. Việc dự báo này bao gồm việc ước đoán số lượng nhân viên sẽ cần cho mỗi công việc trong năm tới. Sau đó, người hoạch định dự báo về nguồn cung nhân lực, nguồn cung trong nội bộ nhân viên, các kĩ năng kiến thức và khả năng cũng như sự thăng tiến của lực lượng nhân viên hiện tại.

Trước đây việc hoạch định nguồn nhân lực luôn được một phòng, ban (phòng tổ chức) đảm trách. Hiện nay, tại các công ty lớn, tất cả các phòng ban, bộ phận của tổ chức đều tham gia vào công việc hoạch định nguồn nhân lực của tổ chức.

Thông thường việc tiến hành hoạch định nguồn nhân lực diễn ra một năm một lần, nhưng hiện nay với tốc độ làm việc nhanh hơn, đòi hỏi các kĩ năng thích ứng cao, do đó việc hoạch định cũng diễn ra thường xuyên hơn, có thể là một tháng hoặc vài tháng một lần.

b) Dự báo nhu cầu nguồn nhân lực: Sau khi phân tích môi trường bên ngoài và môi trường bên trong, nhà hoạch định sẽ tiến hành dự báo nguồn nhân lực. Cần bao nhiêu nhân viên và loại nhân viên nào cần thiết để thực hiện các kế hoạch của tổ chức trong tương lai. Dự báo những thông tin, các giả định trong tương lai. Dự báo nguồn nhân lực của tổ chức thường áp dụng cho mục tiêu, kế hoạch dài hạn về các vấn đề của tổ chức như:

- + Khối lượng công việc của tổ chức cần phải thực hiện.
- + Khả năng nâng cao chất lượng của đội ngũ nhân viên.
- + Yêu cầu nâng cao chất lượng sản phẩm dịch vụ

- + Thay đổi cơ cấu tổ chức.
- + Thay đổi về mặt kĩ thuật công nghệ.
- + Luân phiên thay đổi công việc.

Do vậy tổ chức có thể sử dụng các phương pháp để dự báo nhu cầu nhân viên:

+ Dự báo từ dưới lên: Mỗi tổ chức, đơn vị, bộ phận ước tính nhu cầu nhân sự tương lai cho bộ phận của mình.

+ Dự báo từ trên xuống: Đây là một kiểu phương pháp được thực hiện bởi nhà quản lý giàu kinh nghiệm. Họ có khả năng dự báo các nhu cầu tương lai thông qua việc phân tích sự tác động của những yếu tố môi trường như: xu hướng phát triển của ngành, kế hoạch kinh doanh, nền kinh tế, nhu cầu của xã hội, nhu cầu của nhân viên... qua phân tích những hiện tượng như thế, sẽ đưa ra nhu cầu tăng hay giảm đội ngũ nhân viên.

c) Dự báo cung nguồn nhân lực:

Cung lao động nội bộ bao gồm tất cả các cá nhân hiện tại làm việc cho tổ chức. Những nhân viên này có thể được sử dụng để đảm bảo cung về lao động bằng cách duy trì nhân viên ở vị trí hiện tại hoặc thuyên chuyển, thăng tiến để đưa vào các vị trí còn trống khác trong tổ chức. Cung nội bộ lao động thay đổi liên tục vì tổ chức có thể nhận nhân sự mới, nhân viên cũ có thể rời bỏ tổ chức, từ chức, về hưu, sa thải... chất lượng nguồn nhân lực nội bộ thể hiện ở năng lực, kĩ năng của nhân viên cũng thay đổi khi nhân sự vào và ra khỏi tổ chức. Nhân viên khi làm việc tại tổ chức cũng được phát triển các kĩ năng mới thông qua đào tạo hoặc qua kinh nghiệm thực tế tại nơi làm việc.

Để thực hiện được dự báo cung nội bộ, nhà hoạch định cần hệ thống thông tin bảng biểu nhân sự, mô tả số lượng nhân viên trong mỗi công việc trong tổ chức, trong bảng biểu này mô tả tóm tắt kĩ năng điển hình cho công việc đó. Qua đó người hoạch định sẽ nắm được những nhân viên có kĩ năng gì, bao nhiêu người... để sử dụng cho mục đích thuyên chuyển hoặc thăng tiến, hoặc xác định những cá nhân nào sẵn sàng cho các khóa đào tạo và phát triển, cụ thể:

Nguồn cung lao động bên ngoài còn bao gồm có lực lượng lao động tạm thời, đó là những nhân lực không có công việc thường xuyên lâu dài, nhưng được tổ chức gọi làm khi cần thiết.

d) Hoạch định và thực hiện: Sau khi dự báo nhu cầu nguồn nhân lực, tổ chức sẽ xây dựng các kế hoạch nguồn nhân lực nhằm giúp tổ chức điều chỉnh, thích nghi với các yêu cầu mới. Ví dụ: Theo dự báo, doanh nghiệp sẽ có nhu cầu rất cao về thiết kế, tạo mẫu trong ngành thời trang. Đồng thời trên thực tế, số lượng các nhà thiết kế, tạo mẫu chuyên nghiệp, tay nghề cao cũng thiếu. Khi đó, tổ chức sẽ quyết định áp dụng một số giải pháp như: thực hiện chính sách trả lương cao để thu hút nhân sự giỏi có sẵn trên thị trường, tiến hành đào tạo lại một số nhân viên trong tổ chức. Đồng thời tổ chức cũng phải quyết định đưa ra chính sách phù hợp với công tác đào tạo, tuyển dụng, lương bổng, đãi ngộ... để duy trì nguồn nhân sự giỏi. Việc chuẩn bị nguồn nhân lực có chất lượng trong tương lai kinh doanh có hiệu quả hơn so với việc đơn thuần chỉ giải quyết khi có vấn đề nảy sinh. Việc lập kế hoạch khác cho nguồn nhân lực của tổ chức có thể:

+ Lập kế hoạch cho thiếu hụt: Nếu trong tổ chức có những vị trí khuyết thiếu, thường hay nghĩ tới việc tuyển dụng nhân sự từ bên ngoài. Nhưng điều này sẽ dẫn đến kết quả là dư thừa nhân viên trong lương lai. Do vậy trước khi tuyển dụng từ bên ngoài, người hoạch định nên cân nhắc các giải pháp thay thế.

Thuê người nghỉ hưu vào công việc bán thời gian, khuyến khích nhân viên, những người sắp về hưu tiếp tục làm việc. Hoạt động này sẽ tiết kiệm chi phí chiêu mộ, đào tạo và cải thiện thái độ của nhân viên.

Làm thêm giờ, tăng ca: Nếu dự báo nhu cầu kế hoạch dài hạn dẫn đến việc tuyển thêm nhân sự nhiều thì sau một thời gian công việc trở lại với mức độ thấp hơn thì việc tuyển thêm những nhân viên mới không phải là giải pháp hữu hiệu. Tổ chức có thể thực hiện làm thêm giờ, tăng ca...

+ Lập kế hoạch cho dư thừa nguồn nhân lực:

Kế hoạch nghỉ hưu trước thời hạn: khi đưa ra cung nội bộ vượt quá nhu cầu thì người lập kế hoạch phải thực hiện kế hoạch để giảm thiểu. Nhiều công ty thuộc đơn vị Nhà nước ở Việt Nam hiện nay đang gặp tình huống dư thừa về lao động. Do đó nhiều tổ chức đã thực hiện biện pháp tinh giảm biên chế. Tuy nhiên để giải quyết vấn đề này người hoạch định nhân sự cần phải giải thích rõ ràng, thấu đáo cho nhân viên trong tổ chức hiểu được vấn đề khó khăn của tổ chức để tạo ra sự đồng cảm và nhất trí của nhân viên.

Bố trí lại nhân sự: Tổ chức có thể chuyển đổi hoặc bố trí lại nhân sự cho các công việc vào những bộ phận của tổ chức vẫn còn có nhu cầu.

Giảm giờ làm việc: Khi tổ chức gặp khó khăn và dư thừa về nhân sự thì tổ chức có thể giảm thời gian làm việc. Nếu thời gian làm việc là năm ngày/tuần, nay giảm bốn ngày (32h/tuần) hoặc có thể cho nhân viên nghỉ việc tạm thời.

Ví dụ: Hãng phim truyện Y có 400 nhân viên, nay chỉ có thể trả lương khoảng bốn tháng còn những tháng còn lại nhân viên phải nghỉ việc không lương.

Tuy nhiên, cho việc nghỉ tạm thời là có hại cho người lao động và người sử dụng lao động. Bởi vì nhiều nhân viên nghỉ việc tạm thời sẽ hủy hoại danh tiếng của tổ chức khi tổ chức muốn khẳng định vị trí của mình với các đơn vị khác.

đ) Kiểm tra và đánh giá: nhằm xác định các sai lệch giữa kế hoạch và thực hiện, các nguyên nhân và giải pháp. Mỗi phương pháp dự báo đều có ưu và hạn chế khác nhau. Tuy nhiên các đánh giá đều có tính khách quan về số lượng và chất lượng nhân sự, tỷ lệ chuyển chuyển nhân viên, sự hài lòng của nhân viên...

Tóm lại hoạch định nguồn nhân lực đảm bảo đáp ứng nhu cầu về số lượng và chất lượng nguồn nhân lực. Những nội dung của lập kế hoạch thiếu nhân sự hay lập kế hoạch cho dư thừa nhân sự có vai trò đảm bảo nhu cầu về nguồn nhân lực.

2.3. TUYỂN MỘ

2.3.1. Khái niệm

Trong quá trình hoạch định nguồn nhân lực, người quản lý thấy rằng cần bổ sung thêm nhân lực, do đó có thể tìm giải pháp khác xem có đáp ứng được nhu cầu về nhân sự không. Nếu không đáp ứng được thì tiến trình tuyển mộ bắt đầu tiến hành.

Quan điểm quan điểm quản trị cho rằng: Tuyển mộ là quá trình thu hút những người lao động có trình độ từ lực lượng lao động xã hội và lực lượng lao động bên trong tổ chức, nhằm tạo ra một tập hợp các ứng viên phù hợp với yêu cầu công việc để tham gia vào quá trình tuyển chọn [10].

Đối với quan điểm quản lý: Tuyển mộ nhân viên là một tiến trình thu hút những người có khả năng từ nhiều nguồn khác nhau đến đăng kí, nộp đơn tìm việc làm [9].

Thông thường, trong các tổ chức văn hóa nghệ thuật thì hoạt động tuyển mộ bắt đầu khi một trưởng phòng của bộ phận trong tổ chức nào đó đưa đơn đề nghị có thêm nhân viên cho phòng nhân sự. Trong đơn này mô tả rõ các chi tiết khác nhau bao gồm chức danh công việc, tên bộ phận, thời gian bắt đầu cần nhân sự đó bắt đầu làm. Thông qua đơn đề nghị bổ sung nhân lực này người quản lý nhân sự sẽ so sánh, đối chiếu với bản mô tả công việc và bản mô tả chi tiết tiêu chuẩn công việc để xác định xem nhân sự sẽ được tuyển mộ phải đáp ứng các tiêu chuẩn trình độ nào.

Tiếp theo đó rà soát lại xem trong tổ chức hiện nay có nhân viên nào hội tụ đủ các tiêu chuẩn đó không hay sẽ phải tuyển mộ từ bên ngoài. Bởi tuyển mộ nhân sự đòi hỏi chi phí rất cao, do đó quản lý nguồn nhân lực phải đảm bảo rằng họ đang sử dụng các phương pháp và nguồn nhân lực tối ưu nhất.

2.3.2. Các giải pháp trong tuyển mộ nguồn nhân lực

Hiện nay, hoạt động tìm kiếm nhân tài cho tổ chức đang là vấn đề nóng bỏng, đòi hỏi các nhà quản lý nhân sự hàng ngày mất rất nhiều thời gian tìm kiếm và tranh giành nhân lực chất lượng cao ở thị trường bên ngoài. Một trong những giải pháp đang áp dụng tại Việt Nam đó là làm thêm giờ; Mượn nhân sự của tổ chức khác; Nhân viên tạm thời theo mùa vụ, đột xuất, ngẫu nhiên. Vì vậy, các tổ chức đôi khi không chú ý đến nguồn nhân lực sẵn có ở thị trường bên ngoài. Họ thường không để ý đến nguồn nhân lực sẵn có bên trong tổ chức. Một số giải pháp giúp tuyển mộ hiệu quả cả bên trong và bên ngoài tổ chức có thể xây dựng như sau:

* Tuyển mộ bên trong tổ chức:

Các vị trí chức vụ còn trống trong tổ chức, có thể tuyển trực tiếp từ các nhân sự hiện tại đang làm việc trong tổ chức. Tìm nhân sự cho vị trí còn trống này khác với việc bổ nhiệm hay đề bạt. Hình thức tuyển dụng này được thực hiện công khai trong tổ chức và có các tiêu chuẩn rõ ràng cho tất cả mọi người. Tuy nhiên việc tuyển dụng này cũng gặp một số ưu điểm và hạn chế sau:

- Ưu điểm:

Sử dụng tuyển mộ từ nguồn nội bộ cho vị trí trống thì người quản lý đã quan sát nhân viên ở vị trí khác, có những dự đoán liên quan đến việc đánh giá thích hợp cho vị trí khuyết thiếu đó.

Nhân sự trong tổ chức cũng được trải nghiệm, thử thách về lòng tận tâm, trung thành, thái độ, tinh thần trách nhiệm và ít rời bỏ tổ chức.

Tuyển mộ nhân sự bên trong tổ chức cũng ít tốn kém hơn, đồng thời việc tuyển dụng cũng diễn ra nhanh chóng.

- Hạn chế:

Tuyển mộ nhân sự cho vị trí trống lấy nguồn nội bộ sẽ gây ra hiện tượng chai lì cho nhân viên được thăng chức quen với cách làm việc của cấp trên, có thể dẫn tới tình trạng rập khuôn máy móc, thụ động, thiếu sức sáng tạo.

Nếu tổ chức phát triển nhanh chóng, mở rộng hoạt động thì việc cung ứng nguồn nhân lực bị thiếu hụt, người được thăng chức có thời gian đủ dài để thực hiện tốt công việc đã bị cân nhắc sang một vị trí mới.

Tâm lý không phục lãnh đạo cũng diễn ra đối với một nhóm người không được thăng tiến, tình trạng bất hợp tác với lãnh đạo mới, dễ chia bè phái, mất đoàn kết và rất khó làm việc. Đây là vấn đề phổ biến đối với các tổ chức nhà nước ở Việt Nam.

* Tuyển mộ bên ngoài tổ chức:

Khai thác mạng lưới nhân sự cấp dưới: Khi có nhu cầu cần tuyển mộ mới, có thể phổ biến thông tin theo kiểu truyền miệng đến mọi nhân viên trong tổ chức, khích lệ họ dựa vào những mối quan hệ sẵn có để tìm kiếm những ứng viên có năng lực. Việc đưa thông tin công khai cho mọi người đến các vị trí nhân viên cần tuyển sẽ tạo kênh thông tin rộng rãi, phát tán được thông điệp của người quản lý tới được đối tượng quan tâm.

Tận dụng các mối quan hệ công việc như hội thảo, hội nghị hay triển lãm để tìm ứng viên. Cơ hội làm quen và biết thông tin về các ứng viên tiềm năng thông qua mối quan hệ này là cách làm hiệu quả, có thể sẵn được những người có năng lực rất tốt. Từng bước lập danh sách đối tượng này và liên lạc, tìm kiếm thông tin, cơ hội thu hút họ về làm việc tại tổ chức.

Một số đối tượng nhân sự đang có vị trí tốt nhưng lại rời bỏ đi đến tổ chức khác. Khi làm việc tại nơi mới, họ thấy công việc tại đây không đạt mục tiêu và mong muốn quay lại nơi cũ thì tổ chức cũng có thể tạo cơ hội cho họ quay về cống hiến. Tuy nhiên, tâm lý của người Việt thường không coi trọng những người này. Tuy nhiên, ở các nước phát triển đã phát hiện sự trở về này nhân sự sẽ làm tốt hơn, hiệu quả hơn, trung thành và tận tâm hơn trước.

Ứng viên tự nộp đơn xin việc: đây là những người tự đến tổ chức nộp đơn xin việc, họ mang tính chất tự nguyện, có thể tổ chức chưa cần thêm người cũng là một đối tượng tiềm năng để làm việc cho đơn vị.

Tuyển mộ nhân sự của các tổ chức khác: tuyển nhân sự có trình độ, kinh nghiệm của tổ chức khác là con đường ngắn nhất và hiệu quả nhất vì tổ chức không mất kinh phí cho công tác đào tạo và đối với ứng viên này không cần qua thời gian tập sự.

Tuyển nhân sự từ các trường: đây là nơi cung cấp nguồn nhân lực quan trọng cho hầu hết các tổ chức, công ty. Nguồn nhân lực này rất trẻ, khỏe, có khả năng sáng tạo lớn. Hoạt động tài trợ học bổng cho các sinh viên là cơ hội tốt để phát hiện và thu hút nguồn nhân tài này.

2.4. TUYỂN DỤNG NGUỒN NHÂN LỰC

2.4.1. Khái niệm

Khi tổ chức đã lựa chọn được các giải giáp tuyển mộ nguồn nhân lực thì người quản lý sẽ thực hiện những công việc tiếp theo trong chức năng của mình. Đó là lên kế hoạch cho việc tuyển dụng nguồn nhân lực. Công việc này diễn ra thường xuyên, hàng năm, giúp nhà quản lý có thể chọn được người phù hợp với các vị trí công việc cần thiết. Thực tế cho thấy, tổ chức cũng luôn xảy ra tình trạng thiếu hụt nguồn nhân lực, đặc biệt là nguồn nhân lực chất lượng cao.

Chúng ta có thể hiểu tuyển dụng nguồn nhân lực chính là quá trình đánh giá, lựa chọn ứng viên để thỏa mãn nhu cầu sử dụng và bổ sung lực lượng lao động cần thiết nhằm thực hiện mục tiêu của tổ chức. Nói một cách khác, tuyển dụng là việc quyết định xem trong số các ứng viên ai là người hội tụ đầy đủ các tiêu chuẩn về trình độ chuyên môn, kỹ năng, sở trường... để có thể làm việc cho tổ chức.

2.4.2. Quy trình tuyển dụng nguồn nhân lực

Tuyển dụng nhân lực là quá trình lựa chọn những người đạt tiêu chuẩn vào làm việc trong tổ chức. Vì vậy việc lựa chọn được đối tượng phù hợp với yêu cầu của tổ chức mất nhiều thời gian và kinh phí của đơn vị nên việc đưa ra thông tin tuyển dụng cần xây dựng thành một quy trình nghiêm túc để đem lại hiệu quả hoạt động bao gồm [9]:

- Chuẩn bị tuyển dụng
- Thông báo tuyển dụng
- Xét hồ sơ xin việc
- Phỏng vấn sơ bộ
- Trắc nghiệm
- Phỏng vấn sâu
- Xác minh, điều tra
- Kiểm tra sức khỏe
- Tuyển dụng

* Chuẩn bị tuyển dụng:

- Xác định tiêu chuẩn tuyển dụng:

Tiêu chuẩn tuyển chọn cần được hiểu ở 3 khía cạnh: Tiêu chuẩn chung đối với tổ chức, doanh nghiệp; Tiêu chuẩn của phòng ban hoặc bộ phận cơ sở; Tiêu chuẩn đối với cá nhân thực hiện công việc là những tiêu chuẩn liệt kê trong bản tiêu chuẩn công việc. Ví dụ, các ứng viên muốn được tuyển vào làm công chức hành chính của Trung tâm văn hóa thông tin, ngạch nhân viên đánh chữ, cần phải ứng các tiêu chuẩn cá nhân sau:

- Là công dân của nước Cộng hòa xã hội chủ nghĩa Việt Nam.
- Từ 18 tuổi trở lên.
- Có đơn xin dự tuyển, có lý lịch rõ ràng và có đủ các văn bằng chứng chỉ đã quy định và tổ chức yêu cầu.
- Có đủ sức khỏe để làm việc.
- Không bị truy cứu trách nhiệm hình sự.

Để trúng tuyển, ứng viên cần có khả năng, năng lực, kỹ năng sau:

- Hiểu biết hệ thống tổ chức của cơ quan.
- Bảo mật công văn giấy tờ theo nội dung, quy định của tổ chức.
- Chuẩn quy tắc, ngữ pháp chính tả tiếng Việt.
- Khả năng thành thạo đánh máy văn bản hành chính Nhà nước.
- Biết sửa chữa các bảng hỏi thông thường của máy chữ, máy in.

Như vậy, tổ chức đòi hỏi ứng viên trúng tuyển phải đáp ứng được những tiêu chuẩn cần thiết trên.

Tiêu chuẩn của tổ chức thường liên quan đến các phẩm chất giá trị của nhân viên mà tổ chức đó cho là có khả năng hoàn thành tốt công việc như linh hoạt, thông minh... bên cạnh đó còn có những tiêu chuẩn phải hiểu ngầm không viết thành văn bản như: thân thiện, biết quan tâm, giúp đỡ người khác... Khi các ứng viên đáp ứng được tiêu chuẩn cá nhân và tiêu chuẩn tổ chức sẽ được ban quản lý nhân sự xem xét, tuyển dụng.

* Thông báo tuyển dụng:

Các tổ chức doanh nghiệp có thể áp dụng hoặc kết hợp các hình thức thông báo tuyển dụng sau đây:

- Quảng cáo trên các phương tiện truyền thông đại chúng;
- Thông qua các trung tâm dịch vụ lao động;
- Dán thông báo tại các công ty, tổ chức, cơ quan...

Thông báo nên ngắn gọn nhưng rõ ràng, chi tiết và đầy đủ những thông tin cơ bản cho ứng viên như yêu cầu về trình độ, kiến thức, kỹ năng, phẩm chất và đặc điểm cá nhân. Riêng đối với quảng cáo tuyển dụng, cần lưu ý:

Khi sử dụng hình thức quảng cáo này cần lưu ý:

- Căn cứ qua điều tra nghiên cứu thị trường để lựa chọn phương tiện truyền thông đại chúng nào có hiệu quả cao nhất.
- Soạn thảo nội dung quảng cáo phải căn cứ vào bản mô tả công việc khi dự định tuyển chọn nhân sự.

- Nội dung quảng cáo phải xác định rõ vị trí công việc, số lượng nhân sự cần tuyển dụng, mức đãi ngộ của tổ chức đối với người tuyển dụng.

- Khi thiết kế quảng cáo phải làm nổi bật các tiêu chí của tổ chức.

- Sử dụng ngôn ngữ quảng cáo ngắn gọn, ấn tượng và đặc sắc.

* Nhận và xét hồ sơ xin việc:

Tất cả mọi hồ sơ xin việc phải ghi vào sổ xin việc, có phân loại chi tiết để tiện cho việc sử dụng sau này. Người xin tuyển dụng phải nộp cho xí nghiệp, cơ quan những giấy tờ sau đây theo mẫu thống nhất của nhà nước:

- Đơn xin dự tuyển.

- Bản khai lý lịch có chứng thực của cơ quan cho thẩm quyền.

- Giấy chức nhận sức khỏe do y sĩ, bác sĩ của cơ quan y tế thẩm quyền cấp.

- Giấy chứng nhận trình độ chuyên môn, nghiệp vụ kỹ thuật.

Trong đơn xin việc theo mẫu chung hiện nay của các doanh nghiệp nhà nước đều chưa quan tâm đến các thông tin rất quan trọng về ứng viên như: kết quả đào tạo của ứng viên, trách nhiệm cụ thể của ứng viên trong hoạt động nhóm, quá trình thăng tiến, các khóa đào tạo... Các mẫu hồ sơ được sử dụng cho tất cả các ứng viên nên thể hiện được tính chuyên biệt và yêu cầu của đơn vị đặt ra. Trong khi đó, đơn vị tư nhân đặc biệt là các doanh nghiệp nước ngoài sử dụng mẫu riêng cho từng loại ứng viên khi xin việc vào vị trí: kế toán, marketing, diễn viên, đạo diễn... tất cả mọi vị trí đều có bản mô tả công việc rất chi tiết trong hồ sơ.

Nghiên cứu, xem xét hồ sơ nhằm ghi lại các thông tin chủ yếu về người sự tuyển: học vấn, kinh nghiệm; năng lực; sức khỏe; kỹ năng cần có và mong muốn; khả năng giao tiếp...

Qua việc nghiên cứu hồ sơ, người quản lý sẽ có thể loại bỏ bớt những ứng viên không đáp ứng được các tiêu chuẩn của công việc. Qua đó có thể giảm bớt thời gian và chi phí trong quá trình tuyển dụng.

* Phỏng vấn sơ bộ:

Phòng vấn sơ bộ thường kéo dài 5 đến 10 phút, được sử dụng nawhmf loại bỏ ngay những ứng viên không đạt tiêu chuẩn, hoặc quá yếu kém mà khi nghiên cứu hồ sơ chưa phát hiện ra.

Phòng vấn sơ bộ là lần tiếp xúc chính thức đầu tiên của ứng viên với tổ chức, vì vậy tâm trạng của ứng viên thường rất lo lắng. Do đó, ngay ở lần tiếp xúc thì tổ chức cần đảm bảo tạo ra một không khí thoải mái, thân thiện nhằm tạo tâm lý an tâm, tự tin và cảm tình từ phía ứng viên. Ngay cả khi họ không được tiếp nhận thì hình ảnh tổ chức cũng cần phải tạo ra ấn tượng tốt đẹp. Lựa chọn văn phòng nơi tiếp ứng viên lịch sự, yên tĩnh nhưng cũng không quá nghiêm trang.

Phòng vấn viên phải là những người vui vẻ, cởi mở, luôn thể hiện sự thiện chí, có sự hiểu biết tổng quát về công ti, có khả năng giao tiếp tốt. Mục đích của phòng vấn sơ bộ:

Yêu cầu ứng viên điền những dữ liệu còn thiếu vào hồ sơ xin việc.

Cung cấp một số thông tin cơ bản về tổ chức cho ứng viên.

Cung cấp các thông tin liên quan đến công việc, điều kiện làm việc để ứng viên tự đánh giá khả năng, hoàn cảnh của mình nhằm xác định thêm quyết tâm xin việc hay tự rút lui nếu thấy không phù hợp.

Tìm hiểu những thông tin cơ bản về ứng viên để đánh giá những tiềm năng của ứng viên.

Gặp gỡ trực tiếp, nhằm đánh giá hình dáng, tướng mạo ứng viên.

* Trắc nghiệm tâm lý:

Thông thường, các trắc nghiệm được sử dụng khi các công ty cần chọn ra từ đám đông một số ít người sẽ được mời đến để phỏng vấn trực tiếp. Hiển nhiên là Giám đốc nhân sự không thể gặp gỡ với tất cả các ứng viên gửi hồ sơ vì không có thời gian và cũng không đủ sức làm việc đó. Sớm hay muộn người phụ trách tuyển nhân sự cũng để lộ ra những điểm yếu của con người như: mệt mỏi, chán nản, thành kiến cá nhân... Còn máy tính lại có thể đánh giá tất cả các ứng viên cùng một lúc mà không hề thiên vị một ai, đảm bảo tính hợp lý và trình tự các quyết định. Ngoài ra, hệ thống kiểm tra bằng máy tính cho phép ứng viên lập tức vượt qua một nhóm các bài trắc nghiệm khác nhau. Chỉ sau

một cuộc kiểm tra, nhà tuyển dụng đó có trong tay bức chân dung khá rõ nét về trình độ, trí tuệ của ứng viên. Từ đó có thể đánh giá khả năng của ứng viên.

Nhiều chuyên gia trong lĩnh vực nhân sự khẳng định tính hiệu quả của các trắc nghiệm tâm lý trong việc lựa chọn ứng viên. Có không ít bài trắc nghiệm tỏ ra rất hữu ích trong việc sàng lọc những tính cách không thích hợp cho công việc. Ví dụ, nếu công ty không muốn nhận vào làm những người có tính cách quá mạnh hoặc những người dễ xúc động, trắc nghiệm giúp chuyên gia tuyển dụng biết được liệu ứng viên có sự căng thẳng thái quá về cảm xúc, tâm lý hay không. Các trắc nghiệm kiểu này thường được các công ty sử dụng khi cần tuyển nhân viên cho các vị trí quản lý cấp trung. Cần nói thêm rằng vị trí công việc càng quan trọng, thì việc định ra các tiêu chí đánh giá bằng trắc nghiệm càng phức tạp. Khi cần tuyển người quản lý cấp cao, người ta sử dụng các phương pháp đánh giá riêng biệt cho từng cá nhân, bởi vì công việc điều hành cấp cao cũng đòi hỏi những yếu tố khác nhau về khả năng cũng như tính cách con người.

Những chương trình máy tính với các bài trắc nghiệm tâm lý tiện lợi, do vậy các công ty ngày càng ưa chuộng và mức độ phổ biến của nó ngày càng lan rộng. Nhưng các chương trình mang lại hiệu quả mong đợi thật sự không nhiều, do các công ty thiếu sự điều chỉnh cho phù hợp với tình hình thực tế. Hơn nữa, việc sử dụng máy móc nguyên bản đôi khi có thể gây ra những kết quả thiếu tính khách quan.

Trong quá trình tuyển chọn và sử dụng nhân viên thông qua trắc nghiệm khả năng có thể biết được những thông tin khách quan về khả năng của người được tuyển mộ, qua đó sắp xếp một vị trí phù hợp trong tổ chức. Bên cạnh đó, trắc nghiệm sẽ dự đoán xu hướng khả năng chủ yếu của người ứng viên được thể hiện xem người đó thích hợp làm nghề gì.

- Để đảm nhận vị trí đó, người đó có đủ năng lực phù hợp không?
- Trắc nghiệm tâm lý giúp cho một cá nhân phù hợp với một vị trí nào đó của công việc.
- Nội dung trắc nghiệm giúp phát hiện một số khả năng đặc biệt của ứng viên như: trí nhớ, sức tưởng tượng, khả năng diễn đạt ngôn ngữ, khả năng tính toán, phân tích, làm việc nhóm.

- Trắc nghiệm khả năng nghề nghiệp đặc biệt thông qua cuộc thi trắc nghiệm để tìm ra những nhân tài có khả năng đặc biệt xuất sắc có thể làm nghề nào đó như: Múa, xiếc, cải lương, tuồng... loại hình chính của trắc nghiệm này gồm: trắc nghiệm thao tác, trắc nghiệm văn bản...

- Trắc nghiệm cơ năng vận động tâm lý chủ yếu gồm: Khả năng vận động tâm lý, tốc độ phản ứng, tính linh hoạt trong cử chỉ, sự phù hợp nhịp nhàng giữa chân, tay... và khả năng thân thể như tính thăng bằng cơ thể, sức bật, tính linh hoạt... Đối với trắc nghiệm này được tiến hành thông qua việc kiểm tra thể trạng. Loại trắc nghiệm này được sử dụng phổ biến khi tuyển dụng nhân sự cho: múa, xiếc...

Trong quá trình lựa chọn nhân sự, người quản lý có thể tiến hành trắc nghiệm cá tính, phẩm chất của ứng viên như: thái độ làm việc, động cơ, tính cách, tính trung thành... Đặc biệt là những vị trí phải thường xuyên giao tiếp với các đối tác khác như: Gây quỹ, marketing...

Tiến hành trắc nghiệm hứng thú nghề nghiệp đối với người tham dự tuyển dụng cũng đem lại giá trị nhất định. Nếu họ được làm công việc phù hợp với năng lực, hứng thú và sở thích của mình thì họ sẽ thấy thoải mái và lập được thành tích tích cực của nhân viên điều cần thiết là giúp họ phát hiện ra hứng thú và giá trị trong công việc mà bản thân họ đang làm, có cảm giác mãn nguyện, vinh dự khi hoàn thành công việc. Từ việc cá nhân đạt được mục tiêu của công việc thì tổ chức cũng đạt được mục tiêu đề ra.

* Phỏng vấn sâu:

- Tất cả các tổ chức đều sử dụng phỏng vấn như là công cụ lựa chọn cho các vị trí công việc. Các ứng viên thường được ít nhất hai người: một là người giám sát trực tiếp ứng viên sau này và một người là chuyên gia của phòng nhân sự phỏng vấn.

- Phỏng vấn là bài kiểm tra chung nhất trong quá trình tuyển dụng. Đối với ứng viên cũng như người phỏng vấn, việc lên kế hoạch và chuẩn bị là chìa khóa dẫn tới thành công.

Một cuộc phỏng vấn không chỉ là cơ hội để đánh giá ứng viên, đó còn là dịp để người quản lý nhân sự biết họ có thích tổ chức hay không. Tiến hành phỏng vấn cũng là cách để giới thiệu tổ chức của mình rộng rãi và chi tiết hơn.

- Phỏng vấn sâu được tiến hành khi nhà tuyển dụng đã xác định được ứng viên phù hợp và phỏng vấn người đó chỉ để đưa ra kết luận cuối cùng. Cuộc phỏng vấn này có thể diễn ra trong khoảng một thời gian ngắn. Đại diện nhà tuyển dụng và đại diện bộ phận quản lý nhân sự cùng đánh giá và thảo luận sơ yếu lý lịch. Nội dung chính của phỏng vấn này sẽ được ghi lại. Vấn đề được chú trọng quan tâm trong cuộc phỏng vấn sâu thường là động trước đây của ứng viên, công việc trong quá khứ, kỹ năng, học vấn và kinh nghiệm.

Phỏng vấn sâu thường được tiến hành kỹ càng hơn. Trong cuộc phỏng vấn này người quản lý rất quan tâm đến năng lực cũng như khả năng thích ứng của người được phỏng vấn với tập thể cũng như mục tiêu của tổ chức.

- Dạng phỏng vấn: Hiện nay người ta đưa ra nhiều loại phỏng vấn khác nhau trong việc tuyển dụng nhân sự. Tuy vậy có hai loại phỏng vấn cơ bản thường được các tổ chức sử dụng nhiều trong tuyển chọn, đó là phỏng vấn theo cấu trúc được soạn trước.

+ Phỏng vấn theo mẫu: Phỏng vấn dựa vào những câu hỏi đã được soạn sẵn và được tiến hành cho tất cả các ứng viên. Nó rất hữu ích khi nhà tuyển dụng muốn tuyển nhiều ứng viên vào một vị trí nhất là khi tổ chức không có nhiều thời gian. Ví dụ: Sân khấu kịch Y đã sử dụng mẫu phỏng vấn này tuyển diễn viên đóng vai quần chúng cho các vở diễn.

+ Phỏng vấn không theo cấu trúc: Nếu nhà tuyển dụng muốn tìm hiểu sâu về một vấn đề nào đó, nếu đó là vấn đề tế nhị như: bị sa thải, hoàn cảnh gia đình... với những vấn đề đó ứng viên có thể không trả lời hoặc trả lời không trung thực, miễn cưỡng. Trong trường hợp này, người phỏng vấn phải dùng phương pháp hỏi gián tiếp, đưa ra những câu chuyện xung quanh vấn đề tế nhị đó. Khi đó người bị phỏng vấn sẽ cung cấp thông tin, dữ liệu cần thiết mà không có sự đề phòng nào.

Đây là cuộc phỏng vấn phức tạp, tế nhị đòi hỏi người phỏng vấn phải tinh tế trong giao tiếp, có năng khiếu, khéo léo và có vấn hiểu biết, kinh nghiệm phong phú. Tiến hành phỏng vấn theo dạng này mất một khoảng thời gian dài, nên phương pháp này được áp dụng trong khi tuyển dụng những vị trí trưởng phòng, hay phụ trách bộ phận nào đó trong tổ chức.

Tuy vậy nếu nhà tuyển dụng tìm kiếm cho vị trí quản lý thì có thể cần tới một hội đồng phỏng vấn để người tuyển dụng có thể đưa ra quyết định sau khi cân nhắc nhiều quan điểm khác nhau của cả hội đồng. Nếu vị trí tuyển dụng là nhân viên thông thường, thì chỉ cần một người phỏng vấn.

- Phỏng vấn và thời gian phỏng vấn:

Chọn khu vực phỏng vấn càng độc lập càng tốt để cuộc phỏng vấn không bị ngắt giữa chừng. Tắt điện thoại cá nhân và điện thoại bàn, hoặc treo biển “không làm phiền” ngoài cửa để tránh có khách đột xuất. Những công đoạn này thể hiện người phỏng vấn là người tôn trọng ứng viên và đảm bảo điều kiện tốt nhất cho họ thể hiện.

Người đến dự tuyển nên đến trước giờ được hẹn phỏng vấn. Bởi người tuyển dụng sẽ đánh giá không cao thậm chí sẽ loại những ứng viên đến chậm. Tuy thuộc phỏng vấn, người phỏng vấn sẽ loại những ứng viên không đạt yêu cầu sau một thời gian ngắn khoảng 20 phút. Nhưng đối với những ứng viên giỏi thì sẽ dành khoảng thời gian khá dài (có thể đến 45 phút) để đánh giá chính xác năng lực của ứng viên này.

Khi ứng viên tới nên giúp họ bớt căng thẳng bằng cách hướng dẫn họ ngồi vào vị trí. Cố gắng không bắt họ chờ đợi một cách không cần thiết bởi càng kéo dài thời gian “chết” họ càng thấy căng thẳng và tạo ấn tượng xấu.

Bắt đầu cuộc phỏng vấn bằng cách giải thích người phỏng vấn là ai (vị trí công việc) và nói ngắn gọn về công việc của vị trí này. Sau đó thông báo cho ứng viên cách thức phỏng vấn và những điều cần trao đổi. Việc thông báo trước sẽ khiến cho ứng viên thấy thoải mái hơn do không phải cố đoán điều gì sẽ xảy ra.

- Các giai đoạn của phỏng vấn:

+ Mở đầu: Mục tiêu của giai đoạn này là tạo cho ứng viên có được cảm giác thoải mái. Giai đoạn này nên thiết lập mối quan hệ tốt với người dự tuyển. Cụ thể, nếu là người phỏng vấn gần cuối cùng thì nên thẳng thắn thừa nhận một số khó khăn, bất lợi khi phỏng vấn như: Thời gian phỏng vấn đã là cuối giờ làm việc, phỏng vấn quá nhiều người trước đó... Và vì vậy tìm thông tin trên hồ sơ xin việc của ứng viên để giúp mình (người phỏng vấn) xây dựng mối quan hệ, hoặc đưa ra lời khen ngợi một số kinh nghiệm trong lĩnh vực trước

đây của ứng viên. Giai đoạn này thường chiếm 10% trong tổng số thời gian diễn ra cuộc phỏng vấn.

+ Phần chính: Trong phần phỏng vấn này, cần đánh giá khả năng, kỹ năng, kiến thức kinh nghiệm của ứng viên rồi so sánh chúng với bản mô tả công việc mà tổ chức đã lập ra. Áp dụng hệ thống câu hỏi dựa trên hồ sơ xin việc.

Ví dụ:

Anh (chị) có thấy đồng nghiệp cũ hoặc hiện tại thân thiện không?

Trong công việc gần đây nhất, bao nhiêu % anh (chị) hoàn thành một cách độc lập, bao nhiêu % là công việc của cả một nhóm?

Anh (chị) đã học được những gì từ những công việc trước đây của mình?

Năng lực của ứng viên có thể khó bộc lộ cụ thể qua những thành quả đã liệt kê trong hồ sơ xin việc. Do vậy, người tuyển dụng nên yêu cầu ứng viên cung cấp các mẫu công việc đã thực hiện và danh sách tham khảo sau cuộc phỏng vấn. Những mặt này có thể cho biết về năng lực của ứng viên.

Đồng thời cũng nên đánh giá năng lực cá nhân của ứng viên trong giai đoạn này như khả năng giải quyết vấn đề, khả năng lãnh đạo, kỹ năng giao tiếp, làm việc theo nhóm... Có thể dùng những câu hỏi tình huống để xác định xem ứng viên xử lý tình huống như thế nào.

Nhân lực là tài sản quý giá, là yếu tố chiến lược đối với mỗi công ty, doanh nghiệp. Do đó, việc tuyển chọn những nhân viên có năng lực là điều hết sức quan trọng. Người tuyển dụng nhân sự càng ưu tú, càng có kinh nghiệm thì họ sẽ tìm kiếm được cho công ty những nhân viên có năng lực thực sự. Làm sao có thể tuyển chọn được một ứng viên có thể đáp ứng được nhu cầu của doanh nghiệp giữa hàng trăm ứng viên khác. Điều đó đòi hỏi người tuyển dụng nhân sự phải đáp ứng được những nhu cầu sau đây:

Hiểu rõ bản chất công việc và công ty. Người tuyển dụng cần phải biết rõ bản chất công việc là gì, những tính cách nào phù hợp để có thể chọn ra những ứng viên thích hợp nhất. Việc này cần phải được chuẩn bị tốt từ trước để không rơi vào trường hợp người tuyển dụng sẽ đánh giá và chọn sai ứng viên.

Đánh giá ứng viên qua tất cả những gì họ thể hiện. Có thể ứng viên không gây được những ấn tượng đẹp ngay từ những phút ban đầu. Nhưng để

dựa vào đó để đánh giá họ thì chưa đủ. Cần đánh giá ứng viên dựa vào năng lực, kinh nghiệm của họ và yêu cầu của công việc.

Có cái nhìn khách quan. Khi tuyển dụng nhân viên cho công ty nên tránh đặt tình cảm cá nhân vào công việc. Ví dụ, nhà tuyển dụng không có cảm tình với những người nói quá nhiều trong khi ứng viên này cứ nói huyên thuyên về bản thân nhưng anh ta là người có tài năng và có khả năng làm tốt công việc. Tuy nhiên, anh ta không được chọn vì có những đặc điểm mà nhà tuyển dụng không thích.

Tập trung vào mục tiêu chính. Tuyển dụng để chọn ra một người phù hợp, có khả năng làm tốt công việc và thích hợp với công ty. Nhà tuyển dụng phải xoay quanh vào những yếu tố này trong quá trình tuyển chọn. Tránh việc chọn những ứng viên theo cảm xúc mà không biết họ có thích hợp với công việc hay không.

Quản lý thời gian hiệu quả. Cần phân định thời gian rõ ràng cho ứng viên trả lời câu hỏi và nhà tuyển dụng đặt những câu hỏi quan trọng liên quan đến công việc. Kết thúc buổi phỏng vấn, nhà tuyển dụng cần phải biết được những gì cần biết về ứng viên để ra quyết định tuyển dụng.

Kỹ năng giao tiếp: Biết rõ cách đặt câu hỏi để khai thác thông tin một cách khéo léo sẽ giúp người tuyển dụng có nhiều hơn thông tin mà họ cần về ứng viên, tạo thuận lợi cho việc so sánh các ứng viên. Do đó, sẽ chọn ra được những ứng viên có tiềm năng.

* Xác minh, điều tra:

Xác minh điều tra được tiến hành khi nhà tuyển dụng đã có quyết định lựa chọn, lúc này nhà tuyển dụng sẽ kiểm tra lại những thông tin do ứng viên cung cấp trong quá trình phỏng vấn, thông tin cung cấp trong bản lý lịch. Mục đích của việc kiểm tra nhằm thẩm tra những thông tin như bằng cấp, xác minh xem những kinh nghiệm như họ nói có đúng không, ngày làm việc, trách nhiệm và lương, ứng viên có chấp hành nội quy, kỷ luật không, lịch sử thành tích của ứng viên trước đây hoặc lí do bỏ việc...

Trong quá trình xác minh điều tra, người tuyển dụng cần lưu ý khi xem các thư giới thiệu, thông thường nếu ứng viên trước đây đã làm tại một tổ chức của Nhà nước thì rất hiếm khi có thư giới thiệu từ tổ chức này, thư giới thiệu

thường được sử dụng trong các tổ chức ngoài Nhà nước hoặc các công ty nước ngoài. Thư giới thiệu sẽ cung cấp phần nào thành tích hoặc ưu điểm nổi trội của ứng viên đó, tuy vậy cũng rất ít thư giới thiệu viết không tốt về ứng viên. Do vậy xác minh điều tra những điều mà thư giới thiệu không đề cập đến cũng là việc rất quan trọng.

Ví dụ:

- Anh ấy làm việc theo nhóm thì tốt.
- Anh ấy làm theo hướng dẫn thì có hiệu quả

* Kiểm tra sức khỏe:

Sau khi đã xác minh điều tra cụ thể nguồn nhân lực ứng tuyển thì việc kiểm tra sức khỏe cũng rất quan trọng. Việc này giúp xác minh một cách khách quan, chính xác về thể trạng sức khỏe của nhân viên, phát hiện các bệnh nguy hiểm có thể ảnh hưởng tới người lao động, hoặc tình trạng thể lực không đảm bảo, phù hợp với đặc thù công việc cần tuyển.

Và thực tế hiện nay, đối mặt với dịch bệnh Covid 19 bùng phát trên toàn cầu từ năm 2019, việc kiểm tra sức khỏe người ứng tuyển và cả việc kiểm tra sức khỏe định kì cho nhân viên trở thành một hoạt động cần thiết cho mỗi tổ chức. Điều này thể hiện sự chăm lo, quan tâm của tổ chức đến người lao động, đồng thời cũng tạo tâm thế an yên để nhân viên yên tâm làm việc.

* Tuyển dụng:

Sau khi đã phỏng vấn tất cả các ứng viên, hội đồng tuyển dụng phải tiến hành đánh giá khách quan từng người vì đây là khâu liên quan đến quyết định tuyển dụng. Có thể sử dụng một mẫu phiếu điểm trong bản đánh giá ứng viên.

Thông qua bản đánh giá cho điểm này người tuyển dụng có thể xác định được danh sách một số ít ứng viên phù hợp nhất. Những ứng viên này đáp ứng được yêu cầu của tổ chức. Việc chọn lựa ứng viên của nhà quản lý hoặc phòng quản lý nhân sự.

2.5. HƯỚNG DẪN HỘI NHẬP VÀ SẮP XẾP NƠI LÀM VIỆC

2.5.1. Hướng dẫn hội nhập

Sau khi nhân viên được tuyển chọn vào tổ chức, thì nơi sử dụng lao động phải hướng dẫn thành viên mới tham gia vào công việc của tổ chức. Đây là công việc quan trọng, bởi nhân viên mới cần được sự giúp đỡ để có thể nhanh chóng thích nghi với môi trường mới và có sự khởi đầu tốt đẹp.

Quá trình hướng dẫn nhân viên này không hề đơn giản chỉ là việc giới thiệu về cơ cấu của tổ chức. Nếu dừng ở đó thì nhân viên mới sẽ khó hình dung về công việc của tổ chức như thế nào. Hoặc ứng viên được tuyển lại là đối tượng sinh viên mới ra trường hoặc thay đổi chỗ làm sẽ khó để hòa hợp, thích nghi nhanh chóng với môi trường làm việc, hay nắm bắt ngay tiến độ công việc...

Đầu tiên, tổ chức nên giới thiệu chi tiết về những thông tin liên quan như: Lịch sử hình thành tổ chức, chính sách, quy định, hướng dẫn sử dụng trang thiết bị, cơ hội phát triển nghề nghiệp, những mối liên lạc giữa các phòng ban, văn hóa của tổ chức, các điều kiện trả lương, những đồng nghiệp cùng làm và liên quan đến nhân viên mới... Qua việc giới thiệu này sẽ giúp nhân viên mới dễ hình dung về tổ chức, hiểu hơn về vị trí công việc được tuyển, cảm thấy hào hứng và giúp họ thích nghi nhanh với môi trường làm việc mới. Thông thường, tổ chức sẽ cử một nhân viên có uy tín, kinh nghiệm để đảm nhận vai trò hướng dẫn và giới thiệu.

Đôi khi, cũng có trường hợp nhân viên trong quá trình thử việc ban đầu đã rời bỏ tổ chức vì nhiều lý do như: Không thể hòa nhập, không phù hợp, quá áp lực, chính sách chưa hợp lý... Sự ra đi này phần nào cũng ảnh hưởng đến tổ chức vì lại mất thêm thời gian và chi phí để tuyển dụng người mới.

2.5.2. Sắp xếp nơi làm việc

Ngày đầu tiên đi làm với nhân viên bao giờ cũng để lại ấn tượng khó quên và quan trọng trong kỉ niệm của mỗi cá nhân. Vì vậy, người quản lý cần khai thác điều này để tạo nên ấn tượng tốt đẹp với nhân viên mới, giúp họ có hào hứng ngay từ những buổi đầu làm việc tại tổ chức. Người quản lý có thể chuẩn bị những điều kiện công việc cho nhân viên như:

- Kiểm tra nơi tiếp nhận nhân viên mới đã sẵn sàng chưa;
- Điều kiện trang thiết bị đã có chưa;
- Sắp xếp lịch tiếp xúc và thảo luận với nhân viên mới về nhu cầu nguyện vọng của cá nhân và mối quan hệ công việc với mọi người trong tổ chức;
- Đưa ra các nhiệm vụ cụ thể và bảng mô tả công việc chi tiết;
- Xây dựng những chương trình đào tạo cơ bản để nhân viên mới có thể tham gia hoàn thành tốt công việc trong tương lai [9, tr.86].

2.6. KINH NGHIỆM SỬ DỤNG VÀ ĐÁNH GIÁ CHẤT LƯỢNG CÔNG VIỆC CỦA NGUỒN NHÂN LỰC

2.6.1. Môi trường quản lý

Khái niệm môi trường hiểu theo nghĩa rộng bao gồm tất cả các nhân tố tự nhiên và xã hội cần thiết cho sự sinh sống, sản xuất của con người, như tài nguyên thiên nhiên, không khí, đất, nước, ánh sáng, cảnh quan, quan hệ xã hội... Môi trường liên quan tới những thể chất hay lực lượng từ bên ngoài tổ chức ảnh hưởng đến kết quả hoạt động của tổ chức.

Hiểu theo nghĩa hẹp: Môi trường chỉ bao gồm các nhân tố tự nhiên và xã hội trực tiếp liên quan tới chất lượng cuộc sống con người. Ví dụ như môi trường của một cán bộ văn hóa gồm cơ quan với lãnh đạo, đồng nghiệp, nội quy cơ quan; tổ chức xã hội như Đoàn, Đội với các điều lệ hay gia đình, họ tộc, làng xóm với những quy định không thành văn.

Mỗi nhà quản lý thường hay nhìn tổ chức dưới góc độ là một phần tử môi trường. Để cho hoạt động quản lý mang lại hiệu quả cao nhất, nhà quản lý phải nhận thức được những lực lượng môi trường, nắm vững các mối liên hệ qua lại giữa các thành tố và hiểu được những ảnh hưởng, sự chi phối của nó đối với tổ chức và công việc quản lý. Điều này đòi hỏi nhà quản lý phải căn cứ vào đặc điểm, tính chất của môi trường để lựa chọn kỹ năng quản lý phù hợp, giảm mức tối thiểu những tác động xấu của môi trường đối với hiệu quả quản lý và tăng tối đa những ảnh hưởng tích cực đối với tổ chức.

Một trong những yếu tố môi trường bên ngoài ảnh hưởng rất lớn đến sự hình thành và lựa chọn kỹ năng quản lý nguồn nhân lực. Các đặc điểm của nguồn nhân lực có ảnh hưởng và cản trở thách thức đối với hiệu quả của quản lý. Hiện nay, những đặc điểm dưới đây về nguồn nhân lực trong tổ chức là cơ sở quan trọng để các nhà quản lý xây dựng và lựa chọn kỹ năng phù hợp và hiệu quả:

- Trong các tổ chức, người lao động ngày càng trở nên đa dạng về văn hóa. Vì vậy, việc quản lý một tổ chức văn hóa có nguồn nhân lực đa dạng đòi hỏi nhà quản lý phải xem xét đến việc thích ứng với các khác biệt to lớn giữa các cá nhân và nhóm trong công việc. Ngôn ngữ, giao tiếp, cách thức giao việc và động viên, kiểm tra, đánh giá những lao động thuộc các nền văn hóa và có

trình độ kiến thức khác nhau... sẽ là những cơ sở quan trọng cho việc lựa chọn kỹ năng quản lý.

- Xu hướng di chuyển việc làm ngày càng cao của nhân viên. Trong nền kinh tế thị trường, các dòng di chuyển việc làm trên thị trường lao động ngày càng có xu hướng diễn ra nhanh hơn và phổ biến hơn trước đây. Tình trạng không còn “lòng trung thành” của nhân viên đối với tổ chức đã trở thành mối bận tâm của nhiều nhà quản lý. Chính vì vậy, trách nhiệm của nhà quản lý phải tăng cường lòng tin, sự gắn kết, an toàn cho các thành viên trong công việc. Đây là một phần quan trọng trong công việc lựa chọn kỹ năng quản lý phù hợp.

Quá trình già hóa dân số: Sự thay đổi về nhân khẩu đặt ra cho các nhà quản lý hai thách thức về kỹ năng quản lý: kỹ năng quản lý để giữ chân những nhân viên có kinh nghiệm và kỹ năng tìm kiếm, đào tạo nhân lực trẻ cho tương lai.

Môi trường công nghệ là một nhân tố quan trọng có ảnh hưởng đến sự lựa chọn và sử dụng kỹ năng quản lý. Những bước phát triển về công nghệ có thể tác động đến cách thức sử dụng kiến thức và kỹ năng quản lý. Công nghệ ngày càng trở thành một thách thức đối với bất kỳ nhà quản lý nào, ở mọi cấp, mọi loại hình tổ chức khi tốc độ thay đổi của nó ngày càng nhanh hơn.

Môi trường chính trị, pháp lý có ảnh hưởng đến kỹ năng quản lý một cách trực tiếp hoặc gián tiếp. Nó có thể vừa tạo cơ hội và thúc đẩy hiệu quả của các kỹ năng quản lý, nhưng cũng có thể hạn chế tác động của kỹ năng quản lý đối với nhân viên. Ví dụ như Nhà nước quy định về thực hiện văn hóa công sở, hoặc tang quyền lợi của nhân viên, đòi hỏi các nhà quản lý phải đối xử với nhân viên thân thiện hơn, ít nhiều cũng sẽ có ảnh hưởng đến kỹ năng, phong cách lãnh đạo của nhà quản lý.

Môi trường văn hóa và xã hội cũng ảnh hưởng rất lớn đến phong cách của các nhà quản lý. Các giá trị truyền thống, đạo đức, đức tin cũng là cơ sở để các nhà quản lý phải lựa chọn cho mình những kỹ năng phù hợp để đem lại hiệu quả.

2.6.2. Xây dựng môi trường cho nguồn nhân lực

Các yếu tố môi trường hết sức đa dạng, phong phú và nó ảnh hưởng gián tiếp tới các nguồn nhân lực văn hóa. Xây dựng môi trường cho nguồn nhân lực nếu xét theo diện rộng, chúng ta sẽ phải tìm hiểu những tác động của môi

trường bên trong và bên ngoài tổ chức, tuy nhiên với đặc thù nghiên cứu, tác giả xin đề cập tới việc xây dựng môi trường bên trong tổ chức. Quá trình xây dựng hiệu quả môi trường bên trong của tổ chức cần những yếu tố sau:

a) Môi trường giữa nhà quản lý với nhân viên:

Nhà quản lý có vai trò quan trọng đối với tổ chức. Nhà quản lý có vai trò quan hệ với con người (vai trò đại diện, vai trò lãnh đạo, vai trò liên lạc), vai trò thông tin (vai trò thu thập, tiếp nhận và cung cấp thông tin), vai trò quyết định (phân phối về tài chính, vai trò doanh nhân, giải quyết rủi ro, là nhà đàm phán). Vì vậy, nhà quản lý phải đương đầu với rất nhiều khó khăn, sóng gió để phát triển tổ chức tuy nhiên họ vẫn không quên việc quan tâm, sát sao tới nhân viên. Hiểu biết, chăm lo, động viên nhân viên kịp thời là cách làm hiệu quả, giúp người quản lý thể hiện sự nắm bắt vấn đề, xử lý khéo léo trong mọi hoạt động và đồng thời người nhân viên cũng yên tâm công tác.

Mỗi nhà quản lý có những phong cách lãnh đạo riêng, có thể độc đoán, dân chủ hay tự do nhưng xét đến cùng người quản lý phải luôn tạo được môi trường tin tưởng, tôn trọng, hợp tác vì mục tiêu phát triển. Còn nhà quản lý quá độc đoán, chuyên quyền, không biết dùng người thì công việc trở nên rắc rối, quan liêu, kém hiệu quả. Mỗi phong cách lãnh đạo sẽ có những ưu và nhược điểm của nó vậy nên một nhà quản lý thông minh phải biết xây dựng môi trường làm việc văn hóa, đưa ra những quyết sách đúng đắn, phù hợp để hiệu quả công việc, nhân viên hài lòng. Với một nhà quản lý kinh nghiệm, thông minh và luôn quan tâm tới nhân viên như vậy chắc chắn sẽ tạo nên một bầu không khí làm việc nguyên tắc, cởi mở, hài hòa các lợi ích, quyết tâm vì mục tiêu phát triển.

b) Môi trường giữa các nhân viên với nhau:

Nhân viên là một yếu tố không thể thiếu để cấu thành nên tổ chức. Đặc biệt, mỗi nhân viên hoạt động trong tổ chức có một tính cách, trình độ, năng lực riêng đồng thời làm việc với nhau và được gọi một cách thân mật là “đồng nghiệp” sẽ tạo nên những mối quan hệ vừa đơn giản, vừa phức tạp. Mối quan hệ giữa nhân viên với nhân viên hay giữa nhân viên với lãnh đạo đều ảnh hưởng chính đến chất lượng công việc, vì vậy, tổ chức muốn đồng nhất ý chí trong việc hoàn thành mục tiêu chung thì cần có nhân viên hội tụ những phẩm chất sau:

- Chấp hành nghiêm chỉnh nội quy của tổ chức.
- Biết thực hiện tốt chức năng, nhiệm vụ công việc của cá nhân.
- Giao tiếp, trao đổi kinh nghiệm, giúp đỡ nhau trong công việc.
- Cạnh tranh lành mạnh trong công việc.
- Luôn ý thức hoàn thành tốt nhiệm vụ được giao...

Đây chỉ là một số tiêu chí cơ bản để hình thành nên một mối quan hệ hài hòa giữa nhân viên với nhau. Tùy vào điều kiện của từng tổ chức để có thể bổ sung thêm những tiêu chí cần thiết phù hợp với đặc thù hoạt động.

Bên cạnh mối quan hệ hài hòa của nhân viên trong công việc thì cũng có thể nảy sinh những mâu thuẫn khó giải quyết. Với vai trò là người quản lý, trung gian kết nối các nhân viên vào hoạt động chung thì người quản lý phải khéo léo để tránh tâm lý cạnh tranh, bè phái, đấu đá nhau trong công việc gây chia rẽ đoàn kết nội bộ. Lúc này người quản lý cần phát huy tài năng lãnh đạo, quản lý trong xử lý tình huống giúp thuận tình, thấu lý và làm cho nhân viên thấy nỗ lực. Tuy nhiên, nếu người quản lý không phát huy được vai trò lãnh đạo, thương thuyết hiệu quả sẽ dẫn tới tình trạng nhân viên chia bè phái, nói xấu nhau, không hợp tác công việc thì dễ tạo nên môi trường làm việc kém. Tổ chức đi vào tình trạng rạn nứt, mất đoàn kết, không phối hợp công việc thì khó tồn tại và phát triển. Vì vậy, khi đứng ở vai trò nào, người quản lý cũng phải biết quan tâm động viên, xây dựng tốt văn hóa tổ chức.

c) Môi trường cơ sở vật chất hợp lý:

Môi trường làm việc ngoài trình độ, chuyên môn, phối kết hợp tốt thì điều kiện cơ sở vật chất cũng là yếu tố thu hút nhân viên rất lớn. Các điều kiện về đồ dùng làm việc, máy tính, dụng cụ hỗ trợ cho hoạt động nghiên cứu hay biểu diễn là điều tiên quyết. Một tổ chức nghèo nàn, lạc hậu về cơ sở vật chất sẽ tạo nên tâm lý trì trệ, an toàn lao động thấp và hiệu suất công việc không cao. Ngược lại, tổ chức quan tâm tới đầu tư trang thiết bị hỗ trợ người lao động trong mọi hoạt động sản xuất thì hiệu quả công việc tăng nhanh chóng. Hiện nay, tâm lý chung của các nhà quản lý rất quan tâm tới yếu tố kỹ thuật – công nghệ. Đây là một phương tiện hỗ trợ đắc lực tổ chức ở hiện tại và tương lai.

Bên cạnh yếu tố trang thiết bị thì cơ sở để nhân viên lưu trú, làm việc và nghỉ ngơi hợp lý cũng là điều kiện hấp dẫn mọi người. Một xu hướng mới hiện

nay là các tổ chức rất quan tâm tới tình hình sức khỏe của nhân viên và môi trường làm việc phải gắn liền với thiên nhiên. Vì vậy xu hướng này đã trở thành trào lưu để các nhà quản lý nghiên cứu, ứng dụng vào môi trường của mình. Nhìn ra thế giới, những tập đoàn lớn mạnh như Apple, Microsoft, IBM... họ rất quan tâm và tạo môi trường làm việc thân thiện với nhân viên. Các hệ thống quán ăn, khu vui chơi, phòng nghỉ được xây dựng rất tiện nghi, hiện đại. Vì vậy, nhân viên của họ luôn cảm thấy thoải mái, gần gũi và sẵn sàng cống hiến. Mô hình này là một bài học kinh nghiệm quý giá cho các nhà quản lý ở Việt Nam.

d) Chính sách hợp lý và công bằng trong tổ chức:

Nội dung này sẽ đề cập nhiều hơn đến các chính sách trong nội bộ tổ chức. Những chính sách cơ bản này có hợp lý và công bằng sẽ là động lực thu hút những nguồn lực giỏi đồng thời giúp giữ chân các nhân viên gắn bó trung thành với tổ chức.

Bất kỳ một đơn vị nào hoạt động cũng cần tuân thủ đầy đủ các chính sách theo luật lao động Việt Nam, tiếp đó sẽ là những chính sách quan tâm nhân viên của riêng tổ chức như: hướng dẫn, đào tạo, hỗ trợ nhân viên mới; chính sách tiền lương, khen thưởng... Các chính sách cơ bản này thể hiện sự quan tâm chu đáo của tổ chức với nhân viên, khi họ được trả công và khen thưởng xứng đáng với năng lực mình bỏ ra trở thành nguồn động viên mạnh mẽ để nhân viên yên tâm công tác, nuôi sống bản thân và gia đình.

Bên cạnh đó, các chính sách về bảo hiểm là điều kiện không thể thiếu trong tổ chức. Ngoài những phần thưởng xứng đáng thì an toàn lao động, bảo hiểm bảo vệ tính mạng, sức khỏe người lao động rất quan trọng. Yêu cầu này trở thành một niềm vui cho cả tổ chức và nhân viên, bởi khi làm việc trong một môi trường an toàn về sức khỏe cũng giúp sức lớn cho người lao động yên tâm, thoải mái tinh thần để làm việc, sáng tạo nhiều hơn.

đ) Lịch làm việc linh hoạt:

Tổ chức phải lên kế hoạch làm việc hiệu quả trong tuần, trong tháng, trong quý và cả năm để đem lại hiệu quả về quản lý thời gian. Một tổ chức không thể làm việc tốt khi không biết quản lý thời gian, thời gian không bao

giờ quay trở lại để chúng ta sửa chữa được lịch sử nên phải biết tận dụng, sử dụng cho hợp lý. Đầu tiên là vấn đề quy định thời gian làm việc.

Lịch làm việc, công tác hay nghi ngơi của tổ chức phải được sắp xếp khoa học theo đặc thù từng lĩnh vực. Không để tình trạng chông chéo, lãng phí thời gian vào những hoạt động vô bổ trong giờ làm việc. Mỗi nhân viên trong tổ chức cần biết quý trọng thời gian làm việc hiệu quả.

Tuy nhiên, khi nói tới vấn đề thời gian cần phù hợp với đặc thù của tổ chức. Một số đơn vị văn hóa nghệ thuật nếu lên một lịch làm việc cứng nhắc, khuôn mẫu thì có thể không đem lại hiệu quả tốt. Vì vậy cần xây dựng lịch làm việc mềm mỏng, lấy hiệu quả công việc làm thước đo sản phẩm.

Với tất cả những yếu tố tạo nên môi trường làm việc hiệu quả thì người quản lý luôn biết cách ứng dụng những phương pháp linh hoạt hiệu quả và không ngừng xây dựng để tổ chức phát triển bền vững.

2.6.3. Tạo động lực làm việc

2.6.3.1. Khái niệm và vai trò của tạo động lực làm việc

* Khái niệm:

Mỗi người khi tham gia vào một loại hình tổ chức nhất định đều nhằm đạt được các mục tiêu mà họ không thể đạt được nếu hoạt động riêng lẻ. Nhưng điều đó không có nghĩa là họ nhất thiết phải làm việc và đóng góp tất cả những gì họ có để đảm bảo rằng mục tiêu đó sẽ hoàn thành. Điều này buộc các nhà quản lý cần phải đưa vào toàn bộ tổ chức những yếu tố mà chúng thúc đẩy mọi người đóng góp tích cực nhất để thực hiện các mục tiêu riêng. Khi nhà quản lý thực hiện các biện pháp mà nó sẽ làm cho mọi người trong tổ chức hoạt động theo những cách mà nhà quản lý mong muốn thì đó chính là “tạo động lực làm việc - một nội dung quan trọng của chức năng lãnh đạo”.

Nhà quản lý ở mọi cấp đều có điểm chung là chịu trách nhiệm hoàn thành mục tiêu của tổ chức thông qua người khác. Trong đó, vai trò chủ yếu của họ là dẫn dắt nhân viên đạt được những mục tiêu đã đề ra với nỗ lực lớn nhất. Đây cũng là mong muốn và là tiêu chuẩn để đánh giá mức độ hoàn thành chức trách của một nhà quản lý.

Động lực làm việc là thuật ngữ chung áp dụng cho toàn bộ nhóm các xu hướng, ước mơ, nhu cầu, nguyện vọng và những thôi thúc tương tự. Bản chất

của động lực làm việc là một động lực có ý thức hay vô thức khơi dậy và hướng hành động vào việc đạt một mục tiêu mong đợi.

Tạo động lực làm việc là các biện pháp nhằm khích lệ nhân viên nỗ lực, tự giác thực hiện các nhiệm vụ. Có nghĩa là, nhà quản lý khơi dậy và hướng hành động của họ vào việc đạt được một mục tiêu mong đợi. Tạo động lực làm việc có thể tạo cho nhân viên sự thôi thúc hành động một cách có ý thức hoặc không có ý thức (vô thức).

Đối với mỗi các nhân khác nhau thì hình thức, nội dung động lực làm việc cũng khác nhau. Điều này tùy thuộc vào mục tiêu, nhu cầu, nhận thức, thái độ của mỗi người và hoàn cảnh bên ngoài. Tạo động lực làm việc là một kỹ năng có ý nghĩa quan trọng trong công tác quản lý nói chung và quản lý nguồn nhân lực nói riêng. Thực hiện hiệu quả kỹ năng tạo động lực làm việc có thể thu được kết quả công việc tốt hơn và nâng cao hiệu quả sử dụng nhân lực.

* Vai trò:

Tạo động lực làm việc cho nhân viên là một hoạt động có ý nghĩa quan trọng trong công tác quản lý. Hiểu và áp dụng tốt các biện pháp tạo động lực làm việc cho đội ngũ nhân viên có thể tạo ra những kết quả lớn hơn và bền vững hơn việc đầu tư tiền bạc vào các nỗ lực cải thiện công nghệ hay cơ sở hạ tầng. Các vai trò cụ thể của tạo động lực làm việc là”

- Nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực trong tổ chức;
- Tạo điều kiện cho nhân viên nâng cao năng suất, chất lượng và hiệu quả công việc. Qua đó, tạo cơ hội cho sự phát triển bản thân trong công việc và sự nghiệp;
- Tạo sự gắn bó, thúc đẩy lòng trung thành của nhân viên đối với tổ chức;
- Có hành vi tự định hướng vào các mục tiêu quan trọng.

2.6.3.2. Các biện pháp tạo động lực làm việc

a) Biện pháp thỏa mãn nhu cầu vật chất

Thu nhập của người lao động bao gồm: tiền lương, phụ cấp, tiền thưởng và phúc lợi. Trong đó, tiền lương chiếm tỷ trọng lớn nhất.

* Tiền lương:

Toàn bộ tiền lương là phần tiền tổ chức trả cho nhân viên do công việc làm của họ, là động lực chủ yếu kích thích nhân viên làm việc tốt. Tiền lương là thu nhập chủ yếu giúp cho nhân viên duy trì và nâng cao mức sống cho họ và gia đình. Tiền lương còn thể hiện chính sách đãi ngộ của tổ chức với nhân viên. Nhân viên luôn tự hào đối với mức lương của mình; khi nhân viên cảm thấy việc trả lương không xứng đáng với việc làm của họ, họ sẽ không hăng hái, tích cực làm việc. Hệ thống tiền lương giữ vai trò đặc biệt quan trọng trong chính sách khuyến khích vật chất và tinh thần đối với nhân viên.

Tiền lương được hiểu là số tiền mà chủ sử dụng lao động trả cho người lao động tương ứng với số lượng và chất lượng lao động tiêu hao trong quá trình làm việc.

Để việc trả lương tạo ra sự thúc đẩy, động lực và khuyến khích nhân viên thì chính sách tiền lương cần phải được thiết kế phù hợp về hình thức và mang tính kích thích. Trong đó, các hình thức trả lương theo sản phẩm luôn mang lại động lực cho nhân viên.

Áp dụng hệ thống trả lương theo sản phẩm là một hình thức kích thích vật chất có từ lâu, được sử dụng rộng rãi và có hiệu quả cao. Nó gắn thu nhập của nhân viên với kết quả sản xuất, lao động trực tiếp của họ. Do đó, nó khích lệ nhân viên tích cực nâng cao năng suất, chất lượng và hiệu quả, năng lực chuyên môn để đạt kết quả cao nhất.

Trả lương theo sản phẩm có thể được thực hiện theo nhiều dạng khác nhau như:

- Trả lương theo sản phẩm trực tiếp cá nhân: Được áp dụng đối với những người lao động trực tiếp sản xuất, trong điều kiện quá trình lao động của họ mang tính chất tương đối đối lập, có thể định mức, kiểm tra, nghiệm thu sản phẩm một cách cụ thể, riêng biệt. Nhà quản lý cần áp dụng định mức lao động để có tiêu chuẩn sản phẩm và đơn giá tiền lương phù hợp, có thể là trực tiếp, gián tiếp...

- Trả lương theo sản phẩm của nhóm: Áp dụng đối với những công việc cần một nhóm người phối hợp cùng thực hiện như lắp ráp thiết bị, sản xuất các bộ phận, cùng hợp tác trong các dự án, nhóm chương trình văn hóa nghệ thuật... Trong trường hợp công việc đa dạng, nhiều khâu, ít lặp lại về nguyên tắc có thể tiến hành định mức lao động trên cơ sở khoa học để xác định giá tiền lương cho cả nhóm. Trường hợp sản phẩm cố định nên tiến hành định mức lao

động để xác định tiêu chuẩn sản phẩm để nhà quản lý xác lập đơn giá tiền lương cho cả nhóm.

- Trả lương theo sản phẩm gián tiếp: Áp dụng trả lương cho lao động gián tiếp khi mà công việc của họ ảnh hưởng nhiều đến kết quả công việc. Tiền lương của lao động gián tiếp được tính bằng cách lấy mức độ hoàn thành tiêu chuẩn sản phẩm của lao động trực tiếp nhân với mức tiền lương của lao động gián tiếp.

* Chính sách thưởng vật chất:

Chính sách thưởng thường được chia làm các loại sau: Thưởng theo năng suất, chất lượng; thưởng cổ phần... Thưởng theo năng suất và chất lượng chú trọng đến các đóng góp của nhân viên nhằm đạt được các mục tiêu cụ thể trong thời gian ngắn.

Ngoài ra, tổ chức còn có thể sử dụng chính sách phúc lợi vật chất để nhằm kích thích nhân viên làm việc tốt và gắn bó với tổ chức. Phúc lợi khác với thưởng ở chỗ, phúc lợi là một hình thức giống nhau của tổ chức dành cho mọi thành viên dù họ ở cấp bậc, vị trí công tác khác nhau, mức độ đóng góp vào giá trị gia tăng của tổ chức khác nhau. Các hình thức phúc lợi vật chất thường được các tổ chức áp dụng là:

- Chia lợi nhuận (đối với các đơn vị có hạch toán và doanh nghiệp): Chia lợi nhuận có thể bằng tiền hoặc dưới dạng cổ phiếu. Việc áp dụng phương pháp kích thích thông qua chia một phần lợi nhuận có những ưu điểm sau:

+ Doanh nghiệp chỉ chia lợi nhuận cho nhân viên khi kinh doanh có lãi và có sự bền vững về tài chính;

+ Nhân viên không áp lực tang lương, qua đó giúp cho tổ chức chức có sự chủ động và duy trì được sự ổn định để phát triển;

+ Tạo sự gắn bó hữu cơ giữa lợi ích cá nhân và lợi ích tập thể.

- Chính sách bán cổ phần cho nhân viên (việc này chỉ áp dụng đối với các doanh nghiệp): Bán cổ phần cho nhân viên có tác dụng tương tự như việc chia lợi nhuận. Lợi ích kích thích nhân viên không chỉ ở mức độ vật chất mà còn thực sự động viên họ qua việc cho họ sở hữu một phần doanh nghiệp. Qua đó, chính sách này giúp cho người lao động có nhiều quyền và sự ảnh hưởng hơn đối với doanh nghiệp và tạo sự gắn bó hữu cơ giữa người lao động và doanh nghiệp.

- Trợ cấp và các khoản thu nhập thêm khác: Trợ cấp và các khoản thu nhập thêm khác có thể bao gồm rất nhiều loại như: Trả lương trong thời gian

nghỉ phép, trợ cấp ốm đau, thai sản, trợ cấp y tế, bảo hiểm... Ở một mức độ nhất định, đó là những quy định bắt buộc của luật Lao động, nhưng sự vận dụng các quy định này ở tổ chức là khác nhau. Lợi ích mang lại từ các khoản trợ cấp và thu nhập thêm khác cũng có tác dụng đáng kể kích thích nhân viên làm việc và gắn bó lâu dài với tổ chức.

b) Biện pháp kích thích phi vật chất

Lợi ích vật chất giữ vai trò đặc biệt quan trọng trong việc kích thích nhân viên làm việc. Tuy nhiên, các kích thích vật chất cũng có vai trò rất lớn, đôi khi thay thế các kích thích vật chất, nhằm thỏa mãn các nhu cầu tinh thần ngày càng cao của con người. Mọi người lao động cần có niềm vui trong công việc, được tôn trọng và được ghi nhận thành quả lao động. Lợi ích kinh tế càng cao thì đòi hỏi về lợi ích tinh thần càng cao tương ứng. Kích thích về tinh thần có tác dụng nâng cao tính tự giác và sáng tạo trong mọi hoạt động sản xuất kinh doanh.

Dưới đây là một số chương trình kích thích tinh thần nhằm nâng cao hiệu quả làm việc ở các tổ chức:

* Nâng cao chất lượng công việc:

Nâng cao chất lượng công việc là thể hiện mức độ thỏa mãn các nhu cầu cá nhân quan trọng trong quá trình làm việc như:

- Được quan tâm, đối xử bình đẳng;
- Có cơ hội như nhau trong phát triển nghề nghiệp;
- Được tham gia tích cực và các quyết định có liên quan đến cá nhân;
- Được ghi nhận và thưởng khi có thành tích;
- Môi trường làm việc lành mạnh, an toàn;
- Công bằng trong đánh giá.

* Tổ chức các hoạt động nhằm thỏa mãn nhu cầu tinh thần:

- Tổ chức các hội thi, liên hoan, lễ kỉ niệm, các hoạt động giao lưu, tham quan dã ngoại...

- Hình thành các câu lạc bộ, các tổ, nhóm...

Tiến sĩ K.Habib Khan, Trưởng khoa Kinh tế của Đại học Stanford, cho rằng: Không tăng lương có thể sẽ gây ra ảnh hưởng tiêu cực tới tinh thần và động lực của nhân viên. Bạn thậm chí sẽ đánh mất một số nhân viên giỏi. Nhưng nếu bạn chứng minh được cho họ thấy rằng bạn vẫn rất coi trọng họ

ngay cả trong thời buổi kinh tế khó khăn này, thì họ sẽ ở lại với bạn và trở thành một nhân viên hết sức tận tụy và trung thành.

* Áp dụng mô hình quản lý theo mục tiêu:

Quản lý theo mục tiêu bao gồm việc đặt ra các mục tiêu cụ thể, có thể đo lường được cho từng nhân viên, sau đó định kì xem xét lại quá trình tiến bộ của nhân viên đó. Quản lý theo mục tiêu là quá trình được xây dựng trên ba cơ sở: Xác định mục tiêu, thông tin phản hồi và mọi cá nhân tham gia.

Các nhà quản lý khuyến khích nhân viên tham gia vào các chương trình mục tiêu theo những cách sau:

- Đặt mục tiêu cụ thể cho tổ chức theo từng giai đoạn;
- Đặt mục tiêu cho các bộ phận;
- Toàn bộ nhân viên các bộ phận tham gia thảo luận về mục tiêu của bộ phận và thông qua;
- Từng cá nhân đề ra chương trình hành động;
- Xem xét lại việc thực hiện: lãnh đạo các bộ phận xem xét lại việc thực hiện của các nhân viên so sánh với mục tiêu đề ra;
- Cung cấp thông tin phản hồi của việc đánh giá nhân viên;

Để nâng cao hiệu quả và khích lệ nhân viên thông qua phương thức quản lý theo mục tiêu, nhà quản lý cần:

- Đặt mục tiêu trên cơ sở sản phẩm đầu ra, có số liệu cụ thể, đo lường được;
- Các mục tiêu nên tập trung vào các vấn đề trọng yếu như số lượng, chỉ tiêu chất lượng, thời gian;
- Thường xuyên đề ra các mục tiêu khả thi và nâng cao hơn trước.

c) Phong cách lãnh đạo

Phong cách lãnh đạo là cách thức làm việc của người lãnh đạo, là dạng hành vi của người đó thể hiện các nỗ lực ảnh hưởng tới hoạt động của những người khác.

Việc lựa chọn phong cách lãnh đạo phù hợp phụ thuộc rất nhiều vào hai yếu tố: Cá tính và hoàn cảnh môi trường. Mỗi phong cách lãnh đạo đều có điểm mạnh, điểm yếu riêng, nhà quản lý cần căn cứ vào mục tiêu cần hoàn thành, đặc điểm nhân lực để sử dụng phong cách lãnh đạo phù hợp. Điều này cũng tạo động lực hoặc sự kìm hãm sự phát triển của tổ chức, sự nhiệt tình, sáng tạo,

gắn bó của nhân viên. Các phong cách lãnh đạo điển hình hiện nay như: Phong cách lãnh đạo chuyên quyền, phong cách lãnh đạo dân chủ, phong cách lãnh đạo tự do.

- Phong cách lãnh đạo chuyên quyền:

+ Bản chất: Người lãnh đạo nắm giữ tối đa quyền hạn và trách nhiệm trong công việc.

+ Giao tiếp: Từ trên xuống, giao cho cấp dưới thực hiện các nhiệm vụ đã định.

+ Điểm mạnh: Nhấn mạnh vào kết quả đã dự báo trước, đảm bảo tính chính xác, theo trật tự.

+ Điểm yếu: Bóp nghẹt tính chủ động, sáng tạo của cấp dưới, làm giảm động lực làm việc của những cá nhân tích cực, có trách nhiệm trong công việc.

- Phong cách lãnh đạo dân chủ:

+ Bản chất: Người lãnh đạo giao quyền nhưng vẫn chịu trách nhiệm cuối cùng.

+ Giao tiếp: Hai chiều, công việc được phân chia trên cơ sở quyết định có sự tham gia của cấp dưới.

+ Điểm mạnh: Nhận được sự cam kết của cấp dưới thông qua sự tham gia của họ.

+ Điểm yếu: Tốn thời gian cho việc thảo luận các quyết định và phương án hành động.

- Phong cách lãnh đạo tự do:

+ Bản chất: Người lãnh đạo giao quyền và trách nhiệm cho nhân viên.

+ Giao tiếp: Theo chiều ngang, các nhân viên tự thực hiện công việc theo cách tốt nhất mà họ có thể.

+ Điểm mạnh: Cho phép cấp dưới thực hiện công việc khi thấy phù hợp mà không cần sự can thiệp của lãnh đạo; Tạo sự chủ động cho cấp dưới.

+ Điểm yếu: Nhân viên có thể đi chệch hướng.

Thực tế, mỗi phong cách lãnh đạo đều có điểm mạnh và hạn chế của nó, không có phong cách nào là tốt nhất hay tuyệt đối. Vì vậy, trong môi trường quản lý nguồn nhân lực nhiều áp lực, biến đổi thì người quản lý cần hiểu rõ về từng phong cách lãnh đạo cụ thể để áp dụng phù hợp, đem lại hiệu quả, động lực phát triển cho tổ chức.

2.6.4. Đánh giá năng lực hoàn thành công việc

2.6.4.1. Nội dung quy trình đánh giá hoàn thành công việc

Đánh giá chất lượng là việc so sánh một cách có hệ thống, chính thức về tình hình thực hiện công việc của người lao động so với các tiêu chuẩn đã được xây dựng và thảo luận về sự đánh giá của người đó với người lao động. Việc đánh giá chất lượng có thể tiến hành bởi một đoàn đánh giá nội bộ hoặc một đoàn đánh giá độc lập.

Đánh giá năng lực hoàn thành công việc có vai trò rất lớn đối với nhà quản lý:

- Giúp nhà quản lý xác định chính xác mức hoàn thành công việc của cá nhân hoặc của nhóm. Sự kết hợp giữa quy trình, công cụ và các nguồn lực đánh giá sẽ cho nhà quản lý câu trả lời chính xác xem nhân viên đã hoàn thành nhiệm vụ chưa, hoàn thành ở mức nào.

- Giúp nhà quản lý tìm được căn cứ hợp lý, khoa học để có chính sách đãi ngộ phù hợp đối với nhân viên.

- Nhà quản lý xác định được cụ thể những nội dung cần cung cấp phản hồi cho nhân viên về quá trình làm việc của họ cũng như những kì vọng tương lai của người quản lý hay tổ chức về quá trình hoạt động của họ. Từ đó, giúp nhân viên có thể chủ động thiết kế những nỗ lực cá nhân để cải thiện hoạt động của mình nhằm đáp ứng các kì vọng đó.

Đối với người lao động làm việc theo nhóm hay cá nhân thì phải đánh giá việc hoàn thành nhiệm vụ theo nhóm hoặc cá nhân đó. Có một số yêu cầu đặt ra đối với hệ thống đánh giá: Phải tin cậy, đúng thời gian, phù hợp, cụ thể, đo lường được.

Nội dung đánh giá chất lượng nguồn nhân lực gồm quy trình sau:

- + Xác định tiêu chí đánh giá
- + Lựa chọn phương pháp thích hợp
- + Hướng dẫn người thực hiện
- + Thực hiện đánh giá
- + Thảo luận kết quả đánh giá
- + Xác định mục tiêu và yêu cầu mới cho nhân viên

* Xác định tiêu chí đánh giá:

Dựa vào bảng mô tả công việc, kết quả phân tích công việc, bản tiêu chuẩn công việc để đưa ra các chỉ tiêu cần đánh giá chất lượng nguồn nhân lực.

* Lựa chọn các phương pháp đánh giá:

Có thể sử dụng phương pháp quan sát và thu thập dữ liệu, thảo luận, cho điểm, xếp hạng.

Phương pháp quan sát khi đánh giá giúp tìm ra những thiếu sót và hiệu được công việc của nhân viên đang thực hiện. Đồng thời xác định điểm mạnh, điểm yếu và khả năng đạt được mục tiêu cụ thể. Do đó cần phải kiểm tra thường xuyên để đưa ra đánh giá hợp lý.

Đối với phương pháp cho điểm nhà quản lý có thể dùng các tiêu chuẩn sau để đánh giá: số lượng công việc, chất lượng công việc, kỹ năng, khả năng, thái độ, kiến thức.

* Hướng dẫn người thực hiện:

Tiêu chí này đòi hỏi người giữ vai trò kiểm tra cần có những hướng dẫn cụ thể đối với người được kiểm tra. Bởi điều này mang tính minh bạch, công bằng khi cả hai cùng biết điều luật kiểm tra.

Người kiểm tra cũng cần loại bỏ những tâm lý cá nhân trong việc hướng dẫn để đảm bảo đối tượng kiểm tra hiểu rõ điều luật. Nếu người kiểm tra quan liêu, muốn hại đối thủ trong thời gian thực hiện thì sớm muộn cũng bị phát hiện và kết quả bị hủy. Vậy nên, trước khi tiến hành việc kiểm tra, tổ chức cần thống nhất về cách thức để cả hai cùng hiểu rõ về giá trị của việc đánh giá.

* Thực hiện đánh giá:

Thông báo rộng rãi thời gian đánh giá để nhân viên có sự chuẩn bị trong mọi hoạt động. Việc thực hiện đánh giá dựa trên các tiêu chí mà đơn vị lựa chọn, phù hợp với điều kiện, hoàn cảnh. Bên cạnh đó, việc đánh giá cũng cần thực hiện khách quan rộng rãi để có kết quả tốt nhất.

* Thảo luận kết quả đánh giá:

Người quản lý nên thảo luận với nhân viên kết quả đã đánh giá về nhân viên đó. Thông qua thảo luận để tìm ra những điểm đồng ý hoặc không nhất trí trong đánh giá, giúp họ thực sự nhận biết được bản thân.

Người quản lý có thể chỉ ra những thiếu sót hoặc thành tích để khích lệ nhân viên, cuộc thảo luận như vậy ảnh hưởng rất nhiều tới năng suất làm việc trong tương lai. Cuộc thảo luận mang tính khích lệ, khách quan sẽ giúp người lao động cảm thấy thỏa mãn, tiếp tiếp sáng tạo, khẳng định mình. Còn nếu cuộc thảo luận không minh bạch, rõ ràng, duy ý trí rất dễ để lại hậu quả tiêu cực. Vì vậy, người quản lý luôn luôn phải là cán cân công bằng, đem lại sự cố gắng hiệu quả từ nhân viên.

* Xác định mục tiêu và yêu cầu mới cho nhân viên:

Sau khi tiến hành xong việc đánh giá thì tổ chức cần nhìn nhận ra những điểm mạnh, điểm yếu của nhân viên, từ đó xây dựng phương hướng mới, chỉ tiêu mới cho nhân viên thực hiện. Điều này hỗ trợ hiệu quả những nhân viên còn yếu về năng lực, đồng thời tạo môi trường thuận lợi, thúc đẩy sự phát triển của những nhân viên ưu tú.

Có 5 mục tiêu cơ bản mà tất cả các tổ chức cần đạt được trong quá trình hoạt động của mình:

- + Mục tiêu rõ ràng, cụ thể
- + Phải được lượng hóa và đánh giá được
- + Bằng sự nỗ lực của nhân viên có thể đạt được mục tiêu này
- + Mục tiêu được đặt ra trên cơ sở đã có các nguồn lực.

Đánh giá năng lực làm việc của nhân viên thông qua việc sử dụng các phương pháp nhằm đánh giá mức độ thực hiện công việc so với các mục tiêu được giao. Mỗi tổ chức luôn cần những kết quả đánh giá này để quyết định mức lương thưởng hay sự thăng tiến. Đồng thời giúp người quản lý theo dõi sự thay đổi, huấn luyện, khích lệ và phát triển nhân viên. Tùy theo kết quả của cuộc đánh giá, nhà quản lý và nhân viên trong tổ chức có thể nhất trí về nâng cao kỹ năng và phát triển nghề nghiệp, nhằm phát huy năng lực nhân viên và tạo điều kiện để nhân viên đóng góp nhiều hơn cho tổ chức.

2.6.4.2. Phương pháp đánh giá

Một số phương pháp sử dụng đánh giá năng lực hoàn thành công việc thường dùng là: Quan sát và thu thập dữ liệu, thảo luận, cho điểm, xếp hạng.

Quan sát trong khi đánh giá năng lực làm việc của nhân viên nhằm tìm ra thiếu sót và hiểu được công việc của nhân viên đang thực hiện. Xác định được

điểm mạnh, điểm yếu của nhân viên và khả năng đạt được mục tiêu cụ thể. Do đó cần phải kiểm tra thường xuyên hiệu suất làm việc của nhân viên dựa trên các định mức. Căn cứ vào hai yếu tố: Số lần quan sát, sự nhắc lại của các hành vi. Ví dụ: Người quản lý có thể căn cứ vào hành vi lặp lại để kết luận là nhân viên đó chưa tốt khi quan sát thấy nhân viên đó đi muộn thường xuyên.

Quan sát là một phương pháp rất quan trọng trong việc đánh giá năng lực nhân viên ở một tổ chức văn hóa nghệ thuật. Sản phẩm nghệ thuật luôn gắn liền với chất lượng nguồn nhân lực của tổ chức. Vì thế, quan sát để phát hiện những tố chất đặc biệt hoặc hạn chế, có tác dụng nhắc nhở kịp thời người diễn viên nếu họ chưa đạt được các hiệu quả công việc như mong muốn.

Khi đã phát hiện ra những thiếu sót hoặc thành tích của nhân viên, người quản lý hãy tiến hành trao đổi với nhân viên. Thông qua thảo luận, người nhân viên có thể bày tỏ được những khó khăn hay đề xuất cần sự hỗ trợ thêm từ phía tổ chức để hoàn thành nhiệm vụ.

Ngoài phương pháp nêu trên, người quản lý cũng có thể tổ chức cuộc họp trao đổi bằng cách đối thoại để đánh giá hiệu suất làm việc. Trong cuộc họp này nên tạo ra sự thân thiện, thoải mái để bước đầu chuẩn bị tâm lý cho nhân viên không bị căng thẳng. Để hiểu được quan điểm của nhân viên, hãy yêu cầu nhân viên tự đánh giá công việc của mình.

Phương pháp cho điểm là đánh giá việc thực hiện công việc căn cứ theo yêu cầu và tiêu chuẩn đối với nhân viên đó như:

- Số lượng công việc.
- Chất lượng công việc.
- Kỹ năng.
- Khả năng.
- Thái độ.
- Kiến thức.

Phương pháp xếp hạng là tất cả nhân viên trong tổ chức sẽ được sắp xếp theo thứ tự tăng dần trong khoảng thời gian nhất định như hàng quý, 6 tháng hay 1 năm... với những tiêu chí chính như: thái độ làm việc, số lượng công việc đã hoàn thành.

Tuy nhiên, không có phương pháp nào được xem là tối ưu nhất cho tất cả các tổ chức. Trong một tổ chức có nhiều phòng ban khác nhau thì có thể áp dụng nhiều phương pháp đánh giá khác nhau cho từng đơn vị, đối tượng nhân viên khác nhau sao cho phù hợp. Vì vậy, nên căn cứ vào nội dung chính của công việc sau đó xác định tiêu chí đánh giá, và tiêu chuẩn đánh giá để xác định hiệu quả thành tích trên cơ sở nội dung chính của công việc.

2.6.4.3. Thực thi đánh giá

Khi thực thi việc đánh giá, người quản lý cần phải loại bỏ nhân tố chủ quan và định kiến. Có thể người nhân viên trong quá khứ làm việc chưa tốt nên suy ra thành tích công việc hiện nay của anh ta vẫn như thế hay ngược lại.

Người quản lý cũng có thể bị ảnh hưởng bởi cảm giác hiện tại. Ví dụ thời gian cuối gần với thời điểm đánh giá, người nhân viên có biểu hiện tốt thì người quản lý cho rằng lúc nào nhân viên này cũng tốt. Thậm chí người đánh giá cũng bị ảnh hưởng bởi tâm lý chi phối thích hoặc có thiện cảm với người có tính cách và quan điểm giống với mình, hoặc ưu ái với người có học vị cao, đồng hương, giao tiếp giỏi... mà thiên vị rộng rãi trong lúc đánh giá.

Người quản lý cũng cần loại bỏ những thành kiến, cụ thể: Nếu có ý kiến trái ngược với mình thì đánh giá thấp nhân viên đó; Hoặc đưa ra những tiêu chuẩn quá cao, thậm chí rất hà khắc nên nhân viên khó đạt được gây ra mất lòng tin của nhân viên đó.

Hoặc người đánh giá lấy hành vi của chính mình và cách làm việc của mình làm tiêu chuẩn đánh giá cấp dưới cũng dẫn đến kết quả đánh giá không chính xác.

Qua đây có thể thấy rằng, việc thực thi đánh giá cũng bị phụ thuộc vào các yếu tố cơ bản sau:

*** Yếu tố thuộc về chủ thể quản lý**

Yếu tố đầu tiên có thể kể đến là, chủ thể quản lý thiếu kỹ năng xây dựng và đánh giá các mục tiêu hoặc có thái độ chủ quan, áp đặt, định kiến sẽ làm ảnh hưởng đến việc xử lý thông tin về kết quả hoặc quá trình làm việc của nhân viên. Cụ thể hơn, thái độ này có thể dẫn đến những sai lệch khi so sánh kết quả với tiêu chuẩn. Đôi khi người quản lý áp đặt quan điểm của mình là đúng để đánh giá nhân viên thì sẽ không khách quan và thiếu chính xác. Điều này làm cho nhân viên không phục hoặc có thái độ bất mãn với công việc.

* Yếu tố thuộc về tổ chức và người được đánh giá

Nguồn lực của tổ chức cũng là một yếu tố rất quan trọng giúp nhà quản lý phát triển các công cụ đo lường hiệu quả, phù hợp với các chỉ báo cần đo lường. Chẳng hạn như, để đo lường chính xác, hiệu quả một số chỉ báo (sự hài lòng của khách hàng), tổ chức cần thực hiện những cuộc điều tra thực tế và mất chi phí. Nếu nguồn lực tổ chức không đủ để triển khai cách thức đo lường này thì kết quả đo lường từ các cách khác nhau có thể bị giảm tính chính xác.

Môi trường văn hóa mà tổ chức tạo dựng có tính tích cực đối với việc khuyến khích việc đánh giá khách quan, công tâm, loại bỏ tâm lý cào bằng, bao che các việc làm không đúng hoặc yếu kém cũng là một yếu tố ảnh hưởng đến sự phát triển và biểu hiện của kỹ năng và quy trình đánh giá hoàn thành công việc trong tổ chức. Trong một môi trường văn hóa tích cực, người đánh giá và người bị đánh giá đều công tâm, khách quan để đưa ra những kết quả chính xác nhất nhằm mục tiêu cải thiện hoạt động của tổ chức và phát triển cá nhân chứ không nhằm mục đích chia bè phái, trù dập lẫn nhau hoặc gây cản trở cho cả tổ chức và cá nhân phát triển.

Sự thiếu chính xác về thông tin, quá trình là việc của các thành viên trong tổ chức. Sự thiếu chính xác này có thể đến từ sự vô tình hoặc cố ý của người cung cấp thông tin để làm sai lệch thông tin về kết quả, quá trình làm việc. Điều này khiến cho việc đánh giá mức độ hoàn thành công việc không còn chính xác và các hệ quả khác do kết quả đánh giá bị sai lệch này dẫn đến như thưởng phạt không đúng, không công bằng.

Cả người đánh giá và người được đánh giá không coi trọng khâu phản hồi kết quả đánh giá. Điều này cũng phản ánh một loại hành vi, giá trị phổ biến đã được chấp nhận trong văn hóa tổ chức. Hệ quả của nó là người đánh giá không thực hiện việc phản hồi, người được đánh giá cũng không đòi hỏi việc phản hồi. Bên cạnh đó, điều này dẫn đến thực tế là người phản hồi không được đào tạo, hướng dẫn về kỹ năng phản hồi có thể dẫn tới việc tiếp nhận kết quả phản hồi theo hướng tiêu cực và gây ra các vấn đề khác như: chống đối lại tổ chức, không hợp tác trong các chu kỳ đánh giá tiếp theo, thậm chí có thể dẫn tới tang tì lệ thôi việc.

2.6.4.4. Thảo luận với người được đánh giá về hiệu quả thành tích

Người quản lý nên thảo luận với nhân viên kết quả đã được đánh giá về nhân viên đó. Thông qua thảo luận để tìm ra những điểm đồng ý hoặc không nhất trí trong đánh giá, giúp họ thực sự nhận biết được bản thân họ.

Người quản lý có thể chỉ ra những thiếu sót hoặc thành tích để khích lệ nhân viên. Cuộc thảo luận này ảnh hưởng rất nhiều tới năng suất làm việc của nhân viên đó sau này, bởi nó có thể đưa ra những triển vọng phát triển cho nhân viên trong tương lai hoặc kết quả đánh giá thiếu khách quan nên cuộc thảo luận căng thẳng và đối phó.

2.6.4.5. Đề ra mục tiêu và yêu cầu mới cho nhân viên

Sau khi tiến hành đánh giá đưa ra cách thức, phương hướng cải tiến công việc, đề ra chỉ tiêu cho từng loại nhân viên như: Nhân viên giỏi, nhân viên khá, nhân viên trung bình... xem nhân viên loại nào cần có sự hỗ trợ của tổ chức và nhân viên phải có chương trình hành động cụ thể trong thời gian nhất định.

Mục tiêu để đạt được hiệu quả trong công việc cần phải đáp ứng được 5 yêu cầu (SMART):

S: Mục tiêu phải rõ ràng cụ thể.

M: Phải được lượng hóa và đánh giá được.

A: Bằng sự nỗ lực của nhân viên có thể đạt được mục tiêu này.

R: Mục tiêu được vạch ra trên cơ sở đã có các nguồn lực.

T: Mục tiêu cần phải có thời gian cụ thể để đạt được.

Tóm lại, đánh giá năng lực làm việc của nhân viên thông qua việc sử dụng các phương pháp nhằm đánh giá mức độ thực hiện công việc so với các mục tiêu được giao. Mỗi tổ chức luôn cần những kết quả đánh giá này để quyết định mức lương thưởng hay sự thăng tiến. Đồng thời giúp người quản lý theo dõi sự thay đổi, huấn luyện, khích lệ và phát triển nhân viên. Tùy theo kết quả của cuộc đánh giá, nhà quản lý và nhân viên trong tổ chức có thể nhất trí về nâng cao kỹ năng và phát triển nghề nghiệp, nhằm phát huy năng lực nhân viên và tạo điều kiện để nhân viên đóng góp nhiều hơn cho tổ chức.

CÂU HỎI ÔN TẬP

Câu 1. Trình bày khái niệm, quy trình, phương pháp thu thập thông tin trong phân tích công việc?

Câu 2. Trình bày khái niệm, vai trò và nội dung của hoạt định nguồn nhân lực?

Câu 3. Trình bày khái niệm và các giải pháp trong hoạt động tuyển mộ nguồn nhân lực cho tổ chức VHNT?

Câu 4. Phân tích hoạt động xây dựng môi trường cho nguồn nhân lực?

Câu 5. Phân tích quy trình và phương pháp đánh giá năng lực hoàn thành công việc trong tổ chức VHNT?

CHỦ ĐỀ THẢO LUẬN

Câu 1. Đánh giá ưu điểm, hạn chế của các giải pháp tuyển mộ nguồn nhân lực trong tổ chức?

Câu 2. Phân tích điểm mạnh, điểm yếu của các phong cách lãnh đạo: Phong cách lãnh đạo chuyên quyền, phong cách lãnh đạo dân chủ, phong cách lãnh đạo tự do?

CHỦ ĐỀ THỰC HÀNH

Câu 1. Phân tích bản mô tả công việc sưu tầm qua internet?

Câu 2. Xây dựng bản mô tả công việc, bản tiêu chuẩn công việc cho một chức danh trong tổ chức văn hóa nghệ thuật?

Câu 3. Viết một quảng cáo tuyển dụng?

Câu 4. Phân tích kế hoạch tuyển dụng sưu tầm qua internet?

TÀI LIỆU THAM KHẢO CHƯƠNG 2

[1] Hà Văn Hội, Tác dụng của phân tích công việc. [Trực tuyến]. Địa chỉ: <http://quantri.vn/dict/details/7802-tac-dung-cua-phan-tich-cong-viec>. [Truy cập ngày 03/6/3021].

[2] Tìm việc nhanh, 6 kỹ năng quan trọng mà nhà tuyển dụng cần có ở ứng viên, 2020. [Trực tuyến]. Địa chỉ: <https://nghenghiep.timviecnhanh.com/6-ky-nang-quan-trong-ma-nha-tuyen-dung-can-co-o-ung-vien/>. [Truy cập 5/6/2021].

[3] Nguyễn Hữu Thọ, “*Giáo trình tâm lý học quản lý*”, Hà Nội: Nxb Đại học Quốc gia Hà Nội, 2016.

[4] Phan Văn Tú, “*Đại cương về khoa học quản lý*”, Nxb Lao động, 2017.

CHƯƠNG 3

ĐÀO TẠO VÀ PHÁT TRIỂN NGUỒN NHÂN LỰC TRONG CÁC TỔ CHỨC VĂN HÓA NGHỆ THUẬT

NỘI DUNG CHÍNH

- * Nội dung 1: Khái niệm
- * Nội dung 2: Nhu cầu đào tạo và phát triển nguồn nhân lực
- * Nội dung 3: Các phương pháp đào tạo nhân lực
- * Nội dung 4: Thực hiện công tác đào tạo
- * Nội dung 5: Phát triển nguồn nhân lực văn hóa

3.1. KHÁI NIỆM

3.1.1. Khái niệm đào tạo và phát triển nguồn nhân lực

Đào tạo và phát triển nguồn nhân lực là hoạt động nhằm trang bị kiến thức căn bản hay huấn luyện, nâng cao kỹ năng thành thạo nghề nghiệp cho nhân viên.

Đào tạo là quá trình học tập, làm cho người lao động có thể thực hiện được chức năng, nhiệm vụ có hiệu quả hơn trong công tác của họ.

Phát triển là quá trình học tập nhằm mở ra cho các cá nhân những công việc mới dựa trên những định hướng tương lai cho họ.

Phát triển nguồn nhân lực là tổng thể các hoạt động học tập có tổ chức được tiến hành trong những khoảng thời gian nhất định để nhằm tạo ra sự thay đổi hành vi nghề nghiệp của người lao động được thực hiện bởi tổ chức. Phát triển nguồn nhân lực bao gồm các hoạt động học tập có thể là vài giờ, vài ngày, vài tháng [9, tr.93].

3.1.2. Mục tiêu, vai trò của đào tạo và phát triển nguồn nhân lực

* Mục tiêu: Tổ chức thường hướng tới các mục tiêu đào tạo và phát triển nguồn nhân lực như sau:

- Xây dựng và thực hiện một kế hoạch phát triển nguồn nhân lực bằng một hoạt động đào tạo có tổ chức của những nhóm khác nhau, thực hiện đánh giá, phân tích nhu cầu đào tạo của nhân viên trong tổ chức ở mọi trình độ.

- Xây dựng phương án nghề nghiệp và kế hoạch phát triển từng thời kì nhất định tương ứng với tiềm năng của tổ chức, sắp xếp theo thứ tự của công việc chủ yếu.

- Nghiên cứu về nhân sự, thống kê số liệu về cơ cấu lao động và lĩnh vực có liên quan.

- Tạo sự tương tác giữa các bộ phận quản lý và nhân viên.

* Vai trò:

Nhân lực không chỉ đơn thuần là một trong những yếu tố sản xuất, mà còn là yếu tố có khả năng quyết định việc tổ chức sử dụng các nguồn lực khác, là chủ thể tích cực của tất cả các hoạt động của tư tưởng. Trong khi các nguồn lực tự nhiên chỉ tồn tại ở dạng tiềm năng, nếu không được con người khai thác thì sẽ trở thành vật vô dụng thì lao động là nguồn lực duy nhất có khả năng phát hiện, khơi dậy và cải biến các nguồn lực khác trong xã hội.

Thực tế cho thấy hiện nay có nhiều quốc gia tài nguyên rất nghèo nhưng lại đạt được trình độ phát triển cao (như Nhật Bản, Hàn Quốc, Singapo...) trong khi nhiều nước khác tài nguyên dồi dào nhưng lại không thành công trong phát triển kinh tế (như châu Phi, Irag...). Phân tích và xem xét kinh nghiệm phát triển của các quốc gia này có thể thấy rõ các nước thành công phát triển đều có đội ngũ lao động có học thức, trình độ chuyên môn, tay nghề cao, được tổ chức tốt hoặc được khuyến khích, được tạo động cơ đúng mức. Trong mỗi tổ chức của các nước này đều chú trọng đến công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực bởi:

- Đào tạo và phát triển nguồn nhân lực là vấn đề sống còn của một đất nước, nó quyết định sự phát triển của xã hội, là một trong những giải pháp để chống lại thất nghiệp. Đầu tư cho đào tạo là khoản đầu tư chiến lược cho sự phát triển của tổ chức.

- Đào tạo và phát triển nguồn nhân lực trong tổ chức là nhằm đáp ứng yêu cầu công việc của tổ chức, đáp ứng được nhu cầu tồn tại và phát triển của tổ chức, đây là một hoạt động sinh lợi của tổ chức.

- Về phía người lao động nó đáp ứng nhu cầu học tập của người lao động, là một trong những yếu tố tạo nên động cơ làm việc hiệu quả.

Công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực đem lại những hiệu quả cao cho tổ chức như:

- Giúp nhân viên hiểu về mục tiêu, văn hóa và yêu cầu công việc.
- Nâng cao chuyên môn, kỹ năng làm việc cho nhân viên, đồng thời nâng cao năng suất và hiệu quả công việc.
- Giảm bớt sự giám sát vì nhân viên được đào tạo là người có khả năng tự giám sát công việc, chủ động hơn do hiểu rõ quy trình công việc.
- Nâng cao tính ổn định và năng động của tổ chức.

3.1.3. Chiến lược và phát triển nguồn nhân lực

Đào tạo và phát triển nguồn nhân lực có thể trợ giúp tổ chức thành công theo nhiều cách khác nhau. Đào tạo và phát triển tạo điều kiện thuận lợi cho việc thực thi chiến lược cung cấp cho nhân viên những kiến thức, kỹ năng cần thiết để thực hiện công việc hướng đến mục tiêu chiến lược. Qua quá trình đào tạo, nhân viên được trang bị thêm kiến thức cho bản thân, đồng thời giúp tổ chức giải quyết những vấn đề khó khăn thông qua giải pháp đề xuất của người học. Để có thể đứng vững và phát triển trong môi trường cạnh tranh cao và phức tạp, tổ chức cần có chức năng đào tạo nhằm thúc đẩy phong trào học tập liên tục trong mọi vị trí của tổ chức.

Những thay đổi gần đây về môi trường hoạt động, môi trường kinh doanh đã làm cho chức năng phát triển nguồn nhân lực trở nên quan trọng trong việc hỗ trợ tổ chức, duy trì cạnh tranh và chuẩn bị cho tương lai. Áp lực cạnh tranh toàn cầu cũng thay đổi cách thức mà tổ chức hoạt động và các kỹ năng mà nhân viên cần.

Đào tạo phải được thiết kế để thích ứng với cơ cấu và chiến lược của tổ chức. Khi chiến lược thay đổi, đào tạo cần trang bị cho nhân viên những kỹ năng đáp ứng yêu cầu mới. Đào tạo là mấu chốt trong việc thay đổi văn hóa tổ chức theo diện rộng.

Việc đào tạo và phát triển đội ngũ nhân viên là một tiến trình liên tục, nối tiếp nhau vì mỗi nhân viên thường trải qua các chu kỳ nghề nghiệp. Chu kỳ

ngành nghiệp là các giai đoạn trong cuộc đời nghề nghiệp của con người. Hiểu được bản chất của chu kỳ nghề nghiệp là điều rất cần thiết và quan trọng nhằm giúp cho việc hoạch định và phát triển nghề nghiệp. Các giai đoạn chính trong chu kỳ nghề nghiệp gồm có: Giai đoạn phát triển, giai đoạn thăm dò, giai đoạn thiết lập, giai đoạn duy trì, giai đoạn suy tàn.

a) Giai đoạn phát triển:

Giai đoạn này bắt đầu từ lúc mới sinh thường kéo dài đến năm 18 tuổi. Đây là giai đoạn phát triển con người tự khẳng định, có chịu ảnh hưởng qua lại của gia đình, trường học và môi trường xã hội. Vào cuối giai đoạn này, con người đã bắt đầu phát triển những khả năng, có thể bắt đầu có một số suy nghĩ thực tế về nghề nghiệp tương lai.

b) Giai đoạn thăm dò:

Giai đoạn này kéo dài khoảng từ năm 18 tuổi đến năm 24 tuổi. Trong giai đoạn này con người thực sự có rất nhiều sự lựa chọn nghề nghiệp khác nhau, thông thường con người hướng sự lựa chọn vào những nghề đã được nghe, chỉ dẫn hoặc giảng giải hoặc những nghề mà họ cho là phù hợp nhất với khả năng và nguyện vọng của họ. Điều quan trọng nhất trong giai đoạn này là con người cần phát triển sự hiểu biết thực tế và khả năng nghề nghiệp của họ. Con người cần khá phá và phát triển được giá trị, động cơ, tham vọng trong nghề nghiệp, đề ra các quyết định và vấn đề tiếp tục đào tạo trên cơ sở các nguồn thông tin về lựa chọn nghề nghiệp.

c) Giai đoạn thiết lập:

Giai đoạn này kéo dài khoảng từ 25 tuổi đến 44 tuổi. Đây là giai đoạn trung tâm trong nghề nghiệp của mỗi người. Vào đầu giai đoạn có một số người đã tìm được một số nghề thích hợp và hoạt động nghề nghiệp giúp cho họ có một chỗ đứng lâu dài, cố định trong nghề. Thông thường con người thường theo đuổi nghề nghiệp mà họ lựa chọn lúc ban đầu, nhưng có người thì giai đoạn này chỉ là tiếp tục kiểm tra năng lực và mức độ cầu tiến về nghề nghiệp của mình.

Giai đoạn thiết lập gồm ba thời kì:

- Thời kì thử thách: Kéo dài từ năm 25 đến 30 tuổi. Trong giai đoạn này, chủ yếu là con người xác định nghề nghiệp đã lựa chọn có phù hợp không?

Nếu nghề lựa chọn ban đầu không phù hợp, con người thường thay đổi nghề vào giai đoạn nào.

- Thời kì ổn định: Thường kéo dài từ 30 đến 40 tuổi. Trong thời kì này con người có mục tiêu nghề nghiệp và họ thường đưa ra các kế hoạch nghề nghiệp rõ ràng nhằm xác định cần phải tiếp tục là gì để đạt được các tham vọng nghề nghiệp. Có hai khuynh hướng, tiếp tục theo đuổi nghề này hay sẽ chuyển sang nghề khác.

- Thời kì khủng hoảng nghề nghiệp: Thời kì này thường kéo dài từ giữa năm 30 tuổi đến giữa năm 40 tuổi. Trong giai đoạn này, con người thường so sánh những gì họ đã ra sức cố gắng theo đuổi, những khó khăn, vất vả trong nghề nghiệp mà họ đã trải qua, những gì mà họ đã đạt được trong nghề nghiệp như công danh, địa vị, lương bổng... Nhiều người đã nhận thấy họ đã không làm được những gì họ mong muốn, những ước mơ của họ đã không thành sự thật, sự cố gắng và hi sinh vì nghề nghiệp của họ đã không được đánh giá đền bù xứng đáng, do đó họ thất vọng về nghề nghiệp. Một số người khác, ngay trong lúc đầu của giai đoạn này đã cảm thấy rất khó khăn khi phải đối đầu với những quyết định chọn lựa những gì thực tế có thể đạt được và như vậy họ sẽ thỏa mãn mong muốn được bao nhiêu? Cũng trong giai đoạn này, con người thường lần đầu tiên nhận ra những điểm mấu chốt trong nghề nghiệp, con người sẽ cố gắng duy trì, theo đuổi nó cho đến suốt đời.

d) Giai đoạn duy trì:

Giai đoạn này thường kéo dài từ 45 đến 60 tuổi. Nhiều người chuyển thẳng từ giai đoạn ổn định sang giai đoạn duy trì, không phải trải qua những khó khăn thất vọng trong giai đoạn khủng hoảng nghề nghiệp giữa đời. Trong giai đoạn duy trì, con người tạo cho mình chỗ đứng ổn định, vững vàng trong công việc. Phần lớn những cố gắng trong nghề nghiệp của họ lúc này đều nhằm mục đích củng cố chỗ đứng chắc chắn của mình trong nghề nghiệp.

đ) Giai đoạn suy tàn:

Giai đoạn này là giai đoạn cuối cùng khi tuổi đời của con người đã cao, sức khỏe giảm sút, trí nhớ kém. Trong giai đoạn này ý thức trách nhiệm đối với công việc giảm sút và họ phải chấp nhận vai trò của lớp trẻ.

3.2. NHU CẦU ĐÀO TẠO VÀ PHÁT TRIỂN NGUỒN NHÂN LỰC HIỆN NAY

Công tác đào tạo và huấn luyện phải giúp ích cho việc thực hiện mục tiêu của tổ chức, hay nói một cách khác là không có sự khác biệt giữa mục tiêu của tổ chức với mục tiêu của đào tạo nhân viên. Chính vì vậy, nhu cầu đào tạo nhân viên được xem xét bắt đầu từ nhu cầu của chính bản thân tổ chức. Muốn vậy, tổ chức phải tự trả lời các câu hỏi:

- Thách thức của môi trường kinh doanh đặt ra cho tổ chức trong ngắn hạn và dài hạn là gì?

- Nhân viên của tổ chức có khả năng đáp ứng đến đâu các đòi hỏi của thị trường?

- Nhân viên của tổ chức còn thiếu gì để thực hiện chiến lược của tổ chức?

Nhu cầu đào tạo của mỗi nhân viên là có những điểm khác biệt do kiến thức cơ bản, tiềm năng và hoài bão phát triển của họ không giống nhau. Do vậy các hoạt động đào tạo phải hướng tới việc thiết kế chương trình sao cho đáp ứng được yêu cầu của từng đối tượng. Nhu cầu đào tạo quyết định phương pháp đào tạo. Không có bất kì chương trình hay phương thức nào phù hợp với mọi nhu cầu. Các chương trình đào tạo được chọn lựa trên cơ sở dung hòa mong muốn của các cá nhân với mục tiêu của tổ chức, trong đó hiệu quả kinh doanh được đưa ra làm tiêu chí ảnh hưởng có tính quyết định. Nhiều thất bại trong công tác phát triển nhân sự là nhiều tổ chức chưa chú trọng đến việc hiệu quả đào tạo, không đánh giá được tác động của việc đào tạo tới quá trình thực hiện nhiệm vụ của mỗi thành viên.

Mục đích của việc phân tích nhu cầu đào tạo nhân viên là xác định xem nhân viên nào cần được đào tạo và trọng điểm của nội dung đào tạo là gì. Nếu không phân tích kĩ càng về sự cần thiết phải tiến hành đào tạo thì tổ chức sẽ lãng phí tiền bạc và khả năng yêu cầu đặt ra không có hiệu quả. Đồng thời, đào tạo không thích hợp cũng có thể gây nên thái độ tiêu cực ở người được đào tạo, giảm thiểu mong muốn của nhân viên được tham gia vào các chương trình đào tạo trong tương lai.

Cần phải đánh giá nhu cầu để loại trừ những chương trình đào tạo không thích hợp; để nhận biết những nhu cầu đào tạo thích hợp còn chưa được đáp ứng; để xác định mục tiêu chương trình đào tạo được vạch ra.

Việc đào tạo nhân viên có thể chịu ảnh hưởng của nhiều nhân tố. Một khóa đào tạo thành công được phụ thuộc vào việc nó có được thực hiện dưới điều kiện hợp lý, nhằm đúng vào đối tượng cần đào tạo, lựa chọn phương pháp đào tạo chính xác hay không. Vì vậy, quy hoạch đào tạo là một công tác cơ bản nhất.

Trước khi tiến hành đào tạo, cần phải xác định chiến lược phát triển tương ứng của tổ chức và năng lực cần có của nhân viên. Tiếp đó là tiến hành tác nghiệp, đánh giá về năng lực thực tế của nhân viên trong tổ chức, tìm ra khoảng cách giữa các lý tưởng và thực tế. Qua đó tiến hành phân tích đối với những khoảng cách này để xác định xem có thể giải quyết vấn đề thông qua đào tạo hay không?

* Phân tích tổ chức:

Phân tích mục tiêu phát triển của tổ chức: Bao gồm mục tiêu ngắn hạn, mục tiêu trung hạn và mục tiêu dài hạn, đây là những nhân tố đóng vai trò quyết định nhu cầu đào tạo tổng thể.

Phân tích nhu cầu nguồn nhân lực của tổ chức: Số lượng và chất lượng nguồn nhân lực mà tổ chức cần có để thực hiện phát triển mục tiêu trong vài năm tới.

Phân tích hiệu suất tổ chức: Giá thành lao động, số lượng và chất lượng sản phẩm, tình hình sử dụng thiết bị và chi phí nâng cấp... Thông qua đào tạo để nâng cao hiệu suất của tổ chức.

* Phân tích nhu cầu công việc:

Phân tích công việc sẽ xác định kỹ các kỹ năng và hành vi cần thiết cho nhân viên thực hiện tốt công việc. Phân tích công việc chú trọng xem nhân viên cần làm gì để thực hiện tốt công việc.

Khi xác định những nhu cầu hoặc phần việc mà qua đó đào tạo cần đạt được sau khi tiến hành phân tích chi tiết mỗi phần việc. Mục đích của bước này là kiểm tra lại phần việc có quan trọng và có nên được đào tạo hay không và để phát triển những thông tin thêm về kiến thức công việc và các thủ tục nên

dạy. Ngược lại đào tạo sẽ cần các chuyên gia, những người có thành tích cao trong công việc để thu hẹp các thông tin này.

Tùy từng trò khéo hay các tiết mục mà hàng năm đoàn xiếc phải phân tích từng công việc cụ thể để hướng đến chọn nhân viên nào để đưa đi đào tạo.

* Phân tích nhân viên:

Phân tích nhằm chú trọng đến năng lực và đặc tính cá nhân của nhân viên được sử dụng để xác định ai là người cần thiết đào tạo và những kiến thức, kỹ năng cần thiết được tiếp thu hay chú trọng trong quá trình đào tạo. Các chương trình đào tạo chỉ nên chú trọng đến các đối tượng thật sự cần đào tạo. Phân tích nhân viên đòi hỏi phải đánh giá đúng khả năng của cá nhân và kỹ năng nghề nghiệp của nhân viên.

Người phụ trách đào tạo có thể lựa chọn cá nhân để đào tạo dựa trên thành tích quá khứ của nhân viên đó hoặc lựa chọn một nhóm làm việc hoặc tất cả những người thực hiện công việc với một vị trí công việc cụ thể. Sau đó người đào tạo đánh giá hoặc dự đoán mức độ kỹ năng và kiến thức của học viên được lựa chọn để đào tạo ở mức tương đối khó hoặc phức tạp.

Cần chú ý đến những kỹ năng cơ bản cần thiết, cũng như kỹ năng và kiến thức hiện tại liên quan đến công việc.

Ví dụ: Tại một tổ chức nghệ thuật đã tổ chức một chương trình đào tạo về ứng dụng marketing trong tin học cho các nhân viên phụ trách phòng tổ chức hoạt động biểu diễn. Trong quá trình đào tạo, tổ chức nhận thấy nhân viên không thể sử dụng những kỹ thuật họ đã được dạy. Các cuộc nghiên cứu kỹ đã khám phá ra rằng nhiều nhân viên (khá lớn tuổi) không biết ngoại ngữ và khả năng làm toán cơ bản, do đó bài học trở nên rối rắm cho người học trong mốc thời gian đào tạo. Để giải quyết vấn đề này, tổ chức đã đề nghị một chương trình bổ sung về ngoại ngữ và một ít kiến thức cơ bản về toán học cho toàn bộ nhân viên trong phòng và những nhân viên có nhu cầu tham gia khóa đào tạo. Nếu phân tích cá nhân được thực hiện trước khi tiến hành chương trình học và nhân viên trong tổ chức nghệ thuật này được chuẩn bị tốt hơn thì chương trình học có hiệu quả cao hơn.

- Đối tượng đào tạo sẽ tạo thành đặc điểm của học viên - một yếu tố ảnh hưởng không nhỏ đến việc thiết kế một chương trình đào tạo.

- Đối tượng đào tạo được chia thành hai nhóm.
- Nhà quản lý và nhân viên điều hành.
- Nhân viên trực tiếp làm công việc đó.

Số lượng học viên là một điều quan trọng cần cân nhắc khi chọn chương trình đào tạo. Phần lớn các chương trình đào tạo sẽ có hiệu quả nếu số lượng học viên ít. Đây cũng là một đặc thù của lĩnh vực văn hóa nghệ thuật khi đối tượng là những người chuyên về thực hành.

Khả năng của từng học viên cũng cần được cân nhắc. Chương trình đào tạo cần phải được trình bày ở mức nào mà học viên có thể hiểu và tiếp thu được.

Sự khác nhau của từng học viên về nhu cầu đào tạo cũng là điều quan trọng phải cân nhắc khi hoạch định hoặc lựa chọn chương trình đào tạo. Các chương trình đào tạo có hiệu quả sẽ tính đến khả năng khác nhau của nhân viên, kinh nghiệm và động cơ của họ.

Ví dụ: Đoàn xiếc tại một thành phố có nguồn nhân lực ở các độ tuổi khác nhau, do đó kiến thức, kỹ năng của từng diễn viên cũng khác nhau. Độ tuổi từ 12 đến 18, từ 18 đến 35, từ 35 đến 55 vì thế nhu cầu đào tạo của các đối tượng này cũng hoàn toàn khác nhau. Ví dụ, lứa tuổi từ 12 đến 18 tuổi được tổ chức nghệ thuật này gửi ra đào tạo trường xiếc. Tại môi trường này, các em được đào tạo các tiết mục căn bản. Lứa tuổi 18 đến 35 tuổi không những tự trau dồi kỹ năng, đồng thời tổ chức còn mời thêm các chuyên gia người Trung Quốc sang giảng dạy trực tiếp tại đoàn cho các nhân viên này.

* Phương pháp phân tích nhu cầu đào tạo:

Phân tích nhu cầu đào tạo phải dựa vào một trong những phương pháp như: phương pháp quan sát, điều tra phỏng vấn, trưng cầu ý kiến, phân tích tư liệu, gặp gỡ trao đổi với nhân viên, thảo luận tập thể, đánh giá hiệu quả thành tích.

Việc lựa chọn phương pháp tùy thuộc chủ yếu vào mục đích đào tạo. Nếu mục đích đào tạo là cải thiện thành tích của nhân viên ở công việc hiện tại thì người đào tạo phải xem xét thành tích hiện tại và xác định sự thiếu hụt khả năng cần được bổ sung. Nguồn thông tin về sự thiếu hụt thành tích bao gồm cả sự phàn nàn không vừa lòng của người quản lý trực tiếp nhân viên đó và của khách hàng. Dựa vào việc đánh giá khách quan về đầu ra hoặc chất lượng trải nghiệm thành tích đặc biệt để xác định cấp độ kiến thức và kỹ năng của nhân

viên. Đồng thời có thể thu thập các sự kiện điển hình của thành tích công việc và xem xét các báo thông tin về các vấn đề kiến thức và kỹ năng có thể đó.

- Phương pháp điều tra phỏng vấn: Là phương pháp dùng những câu hỏi đã chuẩn bị sẵn để điều tra về nhu cầu đào tạo của người được tuyển dụng hoặc những nhân viên có liên quan. Lựa chọn phương pháp này phải căn cứ vào tính chất và đặc điểm công việc của từng vị trí cụ thể. Lập sẵn bảng điều tra nhu cầu đào tạo. Bảng điều tra phải căn cứ vào bản mô tả công việc để liệt kê nội dung cần điều tra và đánh giá theo quy định về điều kiện, tư cách nhận vị trí công việc đó. Sau đó, người được điều tra tự đánh giá tầm quan trọng của mỗi nội dung đào tạo và nhu cầu đào tạo của người được tuyển dụng.

- Phương pháp phân tích tư liệu: Sử dụng những văn bản có sẵn liên quan đến sự phát triển của tổ chức và bản mô tả công việc để phân tích nhu cầu đào tạo chung. Những tư liệu có thể sử dụng bao gồm văn bản quy hoạch phát triển tổ chức, kế hoạch về nguồn nhân lực, văn bản phân tích công việc... Để tiến hành phân tích nhu cầu đào tạo nhân viên, có thể sử dụng những tư liệu như bản mô tả công việc, nhật kí công tác, tiến hành so sánh giữa nhiệm vụ công việc do bản mô tả công việc quy định với thực tế của nhân viên được phản ánh trong nhật kí công tác. Đối với nhân viên mới tuyển dụng, có thể tiến hành so sánh giữa vị trí mà bản mô tả công việc quy định với những khả năng của cá nhân như: học lực, chuyên môn, kỹ năng, sở trường... được ghi trong tài liệu hồ sơ, từ đó xác định cho người mới được tuyển dụng đó yêu cầu đào tạo.

- Phương pháp quan sát thực tế: Là quan sát thông qua hành vi công tác thực tế của nhân viên được quan sát thực trực tiếp tại hiện trường làm việc để đưa ra đánh giá về nhu cầu đào tạo. Người quan sát phải thông thạo, am hiểu về nhiệm vụ của vị trí này thậm chí là người quản lý người nhân viên này, hoặc là chuyên gia của lĩnh vực có liên quan.

Những hành vi công việc cần quan sát bao gồm mức độ thành thạo chính xác trong từng động tác, tốc độ làm việc, số lượng, chất lượng công việc, kỹ năng... thời gian quan sát diễn ra ngắn hay dài phụ thuộc vào đặc điểm của từng công việc. Thông thường phải quan sát hết một chu kì của công việc để đánh giá một cách toàn diện về hành vi công tác của người đảm đương vị trí đó. Trong quá trình quan sát hiện trường, người quan sát phải ghi thành văn bản chi tiết. Phương pháp quan sát hiện trường phù hợp với việc phân tích nhu

cầu đào tạo của người làm những công việc như: diễn viên hoặc những công việc có tính thao tác...

- Phương pháp điều tra lấy ý kiến: Là phương pháp thông qua việc trưng cầu ý kiến của những nhân viên có liên quan để biết được nhu cầu của một nhân viên nào đó. Trong quá trình công tác, mỗi nhân viên đều có quan hệ về công việc với cấp trên, đồng nghiệp và cấp dưới của họ. Những người này họ hiểu về năng lực và tình hình công tác của nhân viên đó. Vì vậy, lấy ý kiến của những người có liên quan sẽ có lợi cho việc đưa ra đánh giá về nhu cầu của nhân viên. Đồng thời có thể tiến hành lấy ý kiến của từng nhân viên có liên quan, cũng như có thể triệu tập tất cả những nhân viên có liên quan tới dự cuộc họp tư vấn chuyên môn để tập trung toàn bộ ý kiến. Phương pháp điều tra lấy ý kiến phù hợp với việc phân tích nhu cầu đào tạo của người cán bộ quản lý.

* Xác định mục tiêu đào tạo:

Giai đoạn đánh giá là bước cuối cùng, nó chuyển nhu cầu được xác định bởi việc phân tích tổ chức cá nhân và các công việc thành các mục tiêu đo đếm được. Các mục tiêu này là cơ sở để định hướng các nỗ lực đào tạo. Đào tạo được đánh giá ở bốn mức: phản ứng, kiến thức, kỹ năng sau khi được đào tạo, hành vi của nhân viên trong công việc và kết quả. Các mục tiêu có thể được giải thích, trình bày ở mỗi cấp độ này.

Ví dụ: Nếu xem xét ở cấp độ phản ứng, cần xem người diễn viên đó cảm thấy như thế nào về chương trình vừa đào tạo, họ có cảm giác thỏa mãn và thích thú với nội dung và hình thức đào tạo hay không? Mục tiêu phản ứng có thể được đánh giá theo các bậc về mức độ thỏa mãn của người được đào tạo. Kết quả cuối cùng của đào tạo là kết quả đo lường được ở mức độ nhóm hoặc tổ chức.

Mục tiêu phản ứng và kết quả thường không định rõ những việc phải tiếp tục trong chương trình đào tạo hoặc những gì mà nhân viên phải am hiểu. Mục tiêu hành vi giúp định rõ các yêu cầu nghiêm ngặt này, đó là những điều mà nhân viên sẽ học và làm thế nào việc học này được minh họa sau khi được đào tạo. Mục tiêu hành vi đề ra những việc gì mà nhân viên có thể làm, theo điều kiện làm việc nào và mức độ thành thạo mà nhân viên có thể thực hiện.

3.3. CÁC PHƯƠNG PHÁP ĐÀO TẠO NHÂN LỰC

3.3.1. Đào tạo trong công việc

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

Đây là phương pháp sử dụng phổ biến nhất. Những nhân viên có đầy đủ kinh nghiệm sẽ bố trí nhân mới ngay tại nơi làm việc thực tế, chỉ dẫn họ về công việc và những kỹ năng nghề nghiệp cần có. Phương pháp này giúp cho người được đào tạo trực tiếp nắm bắt được những kỹ năng làm việc và nâng cao năng lực công tác.

Các hình thức đào tạo trong công việc:

- Đào tạo theo kiểu học nghề: Trong phương pháp này, chương trình đào tạo bắt đầu bằng việc người lao động học lý thuyết trước, sau đó được đưa đi thực hành làm việc trong một thời gian dài (có thể vài tháng hoặc vài năm). Ví dụ như người lao động muốn học nghề thủ công làm gốm sứ Đông Triều thì việc đầu tiên, họ sẽ được học những lý thuyết cơ bản như: hiểu về lịch sử làng nghề, ông tổ là ai, nguồn nguyên liệu từ đâu, đặc trưng gốm sứ Đông Triều, sự khác biệt giữa gốm Đông triều với các dòng gốm khác, cách tạo được sản phẩm chất lượng... Tiếp đó, người lao động sẽ được thực hành về việc chọn nguyên liệu, tạo dáng, pha màu, vẽ hoa văn...

- Đào tạo theo kiểu kèm cặp, chỉ bảo tại nơi làm việc: Đây là phương pháp sử dụng phổ biến trong các tổ chức văn hóa nghệ thuật và đem lại hiệu quả nhanh chóng. Phương pháp này đảm bảo cho nhân viên mới về tổ chức có thể học được các kiến thức, kỹ năng cần thiết cho công việc thông qua sự kèm cặp, chỉ bảo của những người quản lý giỏi hơn. Có một số cách để kèm cặp nguồn nhân lực như là:

- + Kèm cặp bởi người lãnh đạo trực tiếp
- + Kèm cặp bởi một cố vấn
- + Kèm cặp bởi người quản lý, nhân viên có kinh nghiệm hơn.

- Luân chuyển công việc: Là phương pháp chuyển nhân viên trong tổ chức từ bộ phận này sang bộ phận khác để nhằm cung cấp cho họ những kinh nghiệm làm việc ở nhiều lĩnh vực khác nhau trong tổ chức. Những kinh nghiệm và kiến thức thu được qua quá trình đó sẽ giúp cho họ có khả năng thực hiện được những công việc cao hơn trong tương lai. Vì vậy, cách làm này giúp tổ chức có được số nhân viên đa dạng, thích ứng các công việc khác nhau trong tổ chức. Và khi tổ chức thiếu nhân lực, hoặc gặp khó khăn, nhân viên này có thể phối hợp hoạt động với các phòng ban hết sức linh hoạt, chủ động, đưa ra ý tưởng sáng tạo giúp tổ chức khắc phục khó khăn. Có thể luân chuyển công việc bằng những hình thức sau:

+ Người lao động được cử đến nhận một cương vị công tác mới ngoài lĩnh vực chuyên môn của họ.

+ Người lao động được bố trí luân chuyển công việc trong phạm vi nội bộ một nghề chuyên môn.

Qua đào tạo luân phiên, nhân viên sẽ tự kiểm tra, phát hiện ra các điểm mạnh và điểm yếu của mình và có kế hoạch đầu tư phát triển nghề nghiệp.

3.3.2. Đào tạo ngoài công việc

Đào tạo ngoài công việc là phương pháp đào tạo trong đó người học tách khỏi sự thực hiện công việc thực tế.

Các hình thức đào tạo ngoài công việc:

- Cử đi học tại các trường chính quy: Các tổ chức có thể cử người đi học tại các trường dạy nghề hoặc chuyên ngành do các Bộ, ngành Trung ương tổ chức. Với phương pháp này, người học sẽ được trang bị tương đối đầy đủ cả kiến thức lý luận và kỹ năng thực hành. Tuy nhiên, phương pháp này tốn nhiều thời gian và kinh phí đào tạo.

- Các hội nghị, hội thảo trong nước và quốc tế: Các hoạt động này có thể diễn ra trong nội bộ tổ chức hoặc bên ngoài tổ chức với các chương trình thảo luận, đào tạo theo chủ đề. Một hội nghị bên ngoài có thể tổ chức riêng hoặc kết hợp với các chương trình đào tạo khác. Trong các buổi thảo luận, hội viên sẽ được trải nghiệm tìm hiểu từng chủ đề dưới sự hướng dẫn của người lãnh đạo nhóm và qua đó người nghe học được các kiến thức, kinh nghiệm cần thiết (khả năng giao tiếp, khả năng động viên nhân viên, khả năng ra quyết định...)

- Đào tạo theo phương thức từ xa: Là phương pháp đào tạo giữa người dạy và người học không trực tiếp gặp nhau mà thông qua một phương tiện nghe nhìn trung gian. Phương tiện trung gian này có thể là sách, tài liệu học tập bằng đĩa hình, đĩa CD và VCD, internet. Phương pháp đào tạo này sẽ giúp người học chủ động về thời gian hoặc phù hợp với kế hoạch cá nhân, đồng thời những người ở xa vẫn được tham gia khóa học chất lượng. Nhưng hạn chế lớn nhất của phương pháp này là đòi hỏi cơ sở đào tạo phải có tính chuyên môn hóa cao, chuẩn bị bài giảng và chương trình có sự đầu tư lớn.

3.4. THỰC HIỆN CÔNG TÁC ĐÀO TẠO

* Lựa chọn thời gian và địa điểm:

Lựa chọn thời gian đào tạo cần được xem xét kỹ lưỡng khả năng của nhân viên có thể tham dự đầy đủ các buổi học hay không, cơ sở vật chất, trang thiết bị có được sử dụng triệt để hay không.

Lựa chọn địa điểm đào tạo cũng phải cân nhắc đến các điều kiện: thuận lợi về an toàn giao thông, không gian yên tĩnh.

Ví dụ: Hội sáng tác văn học nghệ thuật của một tỉnh, hàng năm thường lựa chọn và đưa những nghệ sĩ lên khu nghỉ dưỡng X để họ có thể nghỉ ngơi và sáng tác những tác phẩm nghệ thuật mới phục vụ cho công chúng.

* Chuẩn bị tài liệu:

Chuẩn bị trước sơ đồ địa điểm tập trung, lớp học, chuẩn bị các giáo cụ dạy học... cùng các tài liệu, giáo trình liên quan, bản danh sách người được đào tạo, bảng đánh giá người được đào tạo...

* Lựa chọn giáo viên:

Chất lượng giảng dạy của người hướng dẫn là nhân tố quan trọng để quyết định chất lượng đào tạo học viên. Bởi người tham gia giảng dạy hay hướng dẫn có ảnh hưởng nhiều đến chất lượng công việc trong tương lai của người được đào tạo. Tổ chức cũng lưu ý khó có thể áp dụng phương pháp đào tạo tại chỗ nếu cấp trên của người học hay những nhân viên cũ phải đảm nhiệm những công việc quan trọng hơn hoặc người này không có đủ khả năng kèm cặp, hướng dẫn. Nếu sản phẩm trong tổ chức là đặc thù thì rất khó mời những giảng viên bên ngoài tham gia đào tạo.

Ví dụ: Tại một Bảo tàng thường xuyên mời các chuyên gia người Pháp là về marketing bảo tàng sang trao đổi kinh nghiệm và giảng dạy cho nhân viên làm marketing, bởi tại Việt Nam hiện nay chưa có các chuyên gia trong lĩnh vực này.

Khi lựa chọn hình thức đào tạo không nhất thiết chỉ chọn một hình thức duy nhất áp dụng cho tất cả các đối tượng trong tổ chức. Cách hiệu quả nhất là phối hợp tác các hình đào tạo.

* Ngân sách cho đào tạo:

Ngân sách dành cho đào tạo ảnh hưởng rất lớn đến việc triển khai hình thức đào tạo. Nếu ngân sách dồi dào thì việc đầu tư phát triển nội dung đào tạo hay mời các chuyên gia hoặc gửi nhân viên đi học những khóa học có chất lượng là việc có thể thực hiện được. Tuy nhiên, nếu ngân sách dùng cho đào tạo hạn chế thì việc đào tạo cũng có thể tiến hành. Có nhiều giải pháp khác nhau, tuy nhiên có thể lấy những nhân viên giàu kinh nghiệm có sẵn trong tổ chức để triển khai hình thức đào tạo tại chỗ cho những nhân viên cần được đào tạo.

3.5. ĐÁNH GIÁ HOẠT ĐỘNG ĐÀO TẠO

Đánh giá hiệu quả đào tạo là giai đoạn cuối trong công tác đào tạo. Việc đánh giá vừa tính được hiệu quả và lợi ích thu được trong giai đoạn đào tạo trước, cung cấp tiêu chuẩn và cơ sở cho việc vận dụng thành quả đào tạo sao cho có hiệu quả, đồng thời đánh giá hiệu quả đào tạo là một khâu quan trọng để xác định phương pháp sửa đổi và hoàn thiện công đoạn đào tạo các bước tiếp theo.

Việc đánh giá hiệu quả đào tạo được tiến hành theo các bước sau:

- Ý kiến phản hồi của người tham gia khóa đào tạo: Việc đánh giá này thường thông qua thái độ. Người tham dự là người được đào tạo có thể hình thành một số cảm nhận, ý kiến, thái độ về khóa đào tạo. Trong quá trình diễn ra hoạt động đào tạo, phản ứng của họ có thể là cơ sở đánh giá hiệu quả đào tạo. Thái độ, ý kiến của người được đào tạo có liên quan đến các phương pháp đào tạo như: mục tiêu đào tạo có thiết thực không, hình thức đào tạo có hiệu quả không. Người hướng dẫn có khả năng kèm cặp không?... Phản ứng này có thể trở thành căn cứ để giúp cho việc lập ra những vấn đề vĩ mô và thực thi phương án đào tạo.

Tiến hành tổ chức thi sau quá trình đào tạo: Đào tạo là một quá trình hoạt động học tập kỹ năng và kiến thức. Người đào tạo thông qua kỹ năng và kiến thức nắm bắt được từ khóa.

Đối tượng phản ánh hiệu quả đào tạo. Thông qua hình thức thi kiểm tra nhằm tìm hiểu tình hình nắm bắt kiến thức và kỹ năng qua đào tạo của người được đào tạo. Sau khi kết thúc khóa đào tạo nếu người học tham dự kì thi kiểm tra do bên ngoài tổ chức thi và đánh giá thì kết quả đào tạo sẽ mang tính khách quan hơn, ví dụ như: thi ngoại ngữ, tin học...

- Thảo luận nhóm với người học: Tiến hành thảo luận nhóm với người được đào tạo ngay sau khóa đào tạo kết thúc để trực tiếp nhận phản hồi của nhiều người học cùng một lúc về chương trình đào tạo.

- Quan sát nhân viên tại chỗ: Thông qua việc quan sát những biểu hiện của nhân viên trong công việc người quản lý có thể biết được những kiến thức và kỹ năng mới có được áp dụng hay không.

- Phỏng vấn người quản lý trực tiếp về biểu hiện và kết quả công việc của người học sau khi được đào tạo. Qua phương pháp này giúp người đào tạo biết được người học có những thay đổi gì trong khi thực hiện công việc và đạt được kết quả như thế nào sau khi được đào tạo. Căn cứ vào kết quả đánh giá, có thể xác định đầu tư cho việc đào tạo và phát triển nhân viên mang lại kết quả gì cho tổ chức.

- Đối với kỹ năng có thể áp dụng ngay lập tức như: kỹ năng chăm sóc khách hàng, kỹ năng bán hàng... người đào tạo nên cùng người quản lý tổ chức đó đưa ra những tiêu chí để thực hiện công việc hay những hành vi mong muốn sau khóa đào tạo. Việc đánh giá hiệu quả đào tạo sẽ dựa trên việc liệu người được đào tạo có tuân theo các tiêu chí hay có những biểu hiện mong muốn trong thực tế công việc hay không.

- Đối với những kỹ năng mà người được đào tạo cần phải có nhiều thời gian hay công việc cụ thể thì mới áp dụng và phát triển được như: khả năng lãnh đạo, kỹ năng làm việc nhóm... nên có những gợi ý để người học áp dụng.

Đào tạo là tiến trình nỗ lực cung cấp cho nhân viên những thông tin, kỹ năng và sự thấu hiểu về tổ chức công việc trong tổ chức cũng như mục tiêu. Đào tạo giúp cho nhà quản lý tổ chức hiểu biết sâu sắc về mục tiêu và văn hóa

tổ chức, hiểu được yêu cầu của vị trí công tác, nâng cao khả năng hoàn thành nhiệm vụ của nhân viên, thúc đẩy sự thay đổi về quan niệm, có tác dụng động viên, khích lệ đối với nhân viên...

3.6. PHÁT TRIỂN NGUỒN NHÂN LỰC VĂN HÓA

3.6.1. Lý thuyết phát triển nguồn nhân lực

Phát triển nguồn nhân lực là một lĩnh vực nghiên cứu có tính ứng dụng cao và mang tính liên ngành, vì vậy, lý thuyết liên quan đến lĩnh vực này được nhiều nhà nghiên cứu ở các ngành khoa học khác nhau quan tâm đến. Nghiên cứu về quá trình phát triển lý thuyết này sẽ giúp cho chúng ta có hiểu biết tốt hơn về các hướng tiếp cận, những mối quan tâm và hướng giải quyết các vấn đề thực tiễn phát triển nguồn nhân lực từ góc độ lý thuyết.

Trong bối cảnh Đảng và Nhà nước ta đang tập trung mọi nỗ lực xây dựng con người Việt Nam đáp ứng yêu cầu của nền kinh tế thị trường định hướng xã hội chủ nghĩa và hội nhập quốc tế thì việc nghiên cứu kinh nghiệm các nước phát triển, có nhiều thành tựu trong lĩnh vực phát triển nguồn nhân lực là việc làm quan trọng. Như vậy, Việt Nam mới có định hướng phát triển nguồn nhân lực đúng đắn, chất lượng, trình độ chuyên môn cao, có khả năng thích ứng nhanh với những thay đổi nhanh chóng của khoa học - công nghệ, đảm bảo cho nền kinh tế nước nhà phát triển theo hướng hiện đại, bền vững.

Việt Nam có thể học tập kinh nghiệm một số nước lớn như: Mỹ, Nhật, Hàn Quốc, Singapore... Đây là những nước có nền kinh tế lớn trên thế giới và sự đầu tư đúng đắn, thông minh vào nguồn lực con người để tạo ra của cải vật chất, đưa đất nước phát triển nhanh chóng.

a) Nước Mỹ

Mỹ là nền kinh tế lớn trên thế giới và cũng là một quốc gia có nền khoa học-công nghệ tiên tiến nhất. Năm 2012, dân số của Mỹ là 314.07 triệu người. Chỉ số phát triển con người (HDI) năm 2011 là 0,910, GDP năm 2011 là 15.094 tỉ USD, GDP bình quân đầu người năm 2011 là 48.386 USD. Trong khi đó, GDP bình quân đầu người của Việt Nam năm 2013 đạt 1.960 USD. Có thể thấy hai chỉ số chênh lệch quá lớn. Để có kết quả như trên, nước Mỹ đã trải qua hơn 200 năm với triết lý thực dụng và phương châm “nguồn nhân lực là trung tâm của

mọi phát triển”. Mỹ đưa ra chiến lược xây dựng nguồn nhân lực với hai hướng chỉ lực: tập trung cho đầu tư giáo dục-đào tạo và thu hút nhân tài [11].

Với phương châm và chiến lược như vậy nên những định nghĩa và lý thuyết về phát triển nguồn nhân lực ở Mỹ đã bắt đầu xuất hiện vào năm 1970 với đóng góp ban đầu của L. Nadler. Từ các chủ đề đầu tiên liên quan đến việc học tập, dần dần các học giả Mỹ bắt đầu quan tâm đến các vấn đề khác từ các cách tiếp cận khác nhau để hình thành nên một hệ thống lý thuyết của Mỹ về phát triển nguồn nhân lực. Xét một cách tổng quát nhất, có bốn lý thuyết chính liên quan đến phát triển nguồn nhân lực như sau:

- Lý thuyết học tập (từ cách tiếp cận tâm lý học) - với nhấn mạnh vào việc học tập: ở đây nhấn mạnh đến việc học tập của người lớn - học tập có tính tổ chức - các tổ chức học tập

- Lý thuyết về cải thiện sự thể hiện

- Lý thuyết hệ thống

- Lý thuyết kinh tế

- * Lý thuyết học tập - cách tiếp cận tâm lý học:

Tổng thuật các tài liệu của của các học giả Mỹ cho thấy: lý thuyết học tập được định hình như một phần của ngành tâm lý học. Lý thuyết học tập được xuất phát chủ yếu trên nền tảng lý thuyết tâm lý. Ông liệt kê một vài cách tiếp cận định hướng nghiên cứu tâm lý học: sinh học, tiến hóa, hành vi, nhận thức, nhân văn và động học tâm lý. Đáng lưu ý ở đây ông quan tâm đến vai trò của việc học tập từ cách tiếp cận hành vi, nhận thức và nhân văn. Quan điểm của chủ nghĩa nhận thức liên quan đến nhận thức toàn thể mà một cá nhân có về thế giới và cách anh ta xác định quan niệm của mình.

- * Lý thuyết về cải thiện sự thể hiện:

Nếu như ở một số nước phương Tây khác, lý thuyết cải thiện sự thể hiện (performance improvement) chưa hẳn đã được xem là một trường phái lý thuyết bên cạnh lý thuyết tâm lý học, lý thuyết kinh tế và lý thuyết hệ thống thì ở Mỹ, lý thuyết về cải thiện sự thể hiện thực sự là một mối quan tâm quan trọng. Một số học giả Mỹ nhấn mạnh rằng, việc học tập cần được kết nối với những mục tiêu chiến lược của tổ chức (Rummler và Brache 1995; Swanson 1995). Chủ đề thể hiện hoặc cải thiện sự thể hiện cũng xuất phát những định nghĩa về phát triển nguồn

nhân lực như là lý thuyết cơ bản về phát triển nguồn nhân lực từ cách tiếp cận của người Mỹ.

Có một vài học giả Mỹ đã quan tâm đến chủ đề lý thuyết về sự thể hiện (theory of performance), họ đã đưa ra 6 nhân tố thúc đẩy sự thể hiện của cá nhân, nhóm hay tổ chức bao gồm:

1. Kết quả, sự khuyến khích và phần thưởng;
2. Dữ liệu và thông tin, các phản hồi và tiêu chuẩn của sự thể hiện;
3. Các nguồn lực, công cụ và hỗ trợ từ xung quanh;
4. Năng lực cá nhân, các khả năng của sự thể hiện của một cá nhân;
5. Các động cơ và trông đợi, quan điểm nội tại của người lao động; và
6. Các kỹ năng và kiến thức.

* Lý thuyết hệ thống (Systems theory):

Lĩnh vực lý thuyết quan trọng tiếp theo đối với phát triển nguồn nhân lực là lý thuyết hệ thống. Phần lớn các tài liệu ở Mỹ nói về tầm quan trọng của việc xem xét hệ thống và các quá trình bên trong (Dixon 1992; Jacobs 1989; Knowles 1985; Passmore 1997; Rummler và Brache 1995; Senge 1990; Sleezer 1993; Swanson 1994; Vaill 1996). Hai lý thuyết đầu tiên về học tập là một bộ phận của tâm lý học, còn cải thiện sự thể hiện thuộc về hướng tiếp cận hệ thống. Học tập không tự xuất hiện cho nó và bởi nó mà là một bộ phận của các nguồn lực học tập trong một hệ thống tổ chức (Knowles 1985). Học tập có *đầu vào, quá trình và đầu ra*. Kết quả là, với cách tiếp cận hệ thống, các chuyên gia PTNNL nên hạn chế tham gia vào việc lập kế hoạch, lên chương trình và hướng dẫn, mà nên tập trung hơn vào việc quản lý hệ thống (Knowles 1985) [11].

Von Bertalanffy (1968) nghiên cứu về lý thuyết hệ thống đại cương và áp dụng nó ở rất nhiều bối cảnh khác nhau. Berien (1968), Katz và Kahn (1966) đã sử dụng lý thuyết hệ thống để áp dụng vào tổ chức. Jacobs (1989) đề xuất để lý thuyết hệ thống trở thành lý thuyết thống nhất cho phát triển nguồn nhân lực trong phần viết của mình về *Lý thuyết hệ thống áp dụng cho phát triển nguồn nhân lực*.

* Lý thuyết kinh tế:

Lý thuyết cuối cùng của phát triển nguồn nhân lực là lý thuyết kinh tế. Xét ở phương diện cơ bản, bất cứ sự can thiệp phát triển nguồn nhân lực nào

cũng cung cấp lợi ích tài chính cho tổ chức. Mô hình nền tảng là: Sự thể hiện làm giảm chi phí = lợi ích đối với tổ chức (Swanson và Gradous 1988). Swanson và Gradous thể hiện mô hình thực tế này bằng cách dự đoán những lợi ích về tài chính của phát triển nguồn nhân lực.

Một trong những thành tố căn bản của lý thuyết kinh tế có thể áp dụng đối với phát triển nguồn nhân lực là lý thuyết về vốn con người. Việc đầu tư vào vốn con người có thể tồn tại ở nhiều dạng, nhưng tất cả đều là cải thiện kỹ năng, kiến thức và sức khỏe. Có thể một số tổ chức còn dè dặt trong việc đầu tư vào con người nhưng đây là điều quan trọng giúp cải thiện chất lượng nguồn nhân lực và tạo nền tảng nhân lực tốt nhất cho sự phát triển lâu dài của tổ chức.

Tiêu chí quan trọng trong mô hình của Patterson (1986) cũng có thể được áp dụng ở đây. Phần lớn các tổ chức là các doanh nghiệp hoạt động vì lợi nhuận, vì vậy, các nguồn lực, như con người chẳng hạn, là một dạng chi phí cho tổ chức. Đầu tư vào nguồn lực này, phát triển vốn con người, cần thể hiện lợi ích tài chính đối với tổ chức đó. Tất cả các điều này đều liên quan đến kinh tế học. Như vậy lý thuyết kinh tế, đặc biệt là vốn con người, chắc chắn có ý nghĩa quan trọng và có liên quan ở đây. Đầu tư cho con người được xem là một chi phí tiết kiệm và những người làm việc trong lĩnh vực phát triển nguồn nhân lực cần đảm bảo rằng nó có lợi ích cho tổ chức. Xét trong bối cảnh nước Mỹ, nơi mà nền kinh tế thị trường với những qui luật cạnh tranh gay gắt của nó, là thước đo của khoa học, thì việc áp dụng lý thuyết kinh tế trong nghiên cứu phát triển nguồn nhân lực là một điều hoàn toàn dễ hiểu.

Từ đây, nước Mỹ với hơn 320 triệu dân nhưng có tới hơn 4.200 trường đại học. Theo kết quả đánh giá và xếp hạng các trường đại học hàng đầu thế giới thì Mỹ có tới 88/200 trường, chiếm 44% [11].

Về thu hút nhân tài: Chính phủ Mỹ không chỉ chú ý đến việc đào tạo mà còn chú trọng việc thu hút và sử dụng nhân lực, đặc biệt là người tài từ các quốc gia khác. Những nhân tài kiệt xuất của các nước Đức, Nga, châu Âu, Trung Quốc, Ấn Độ... đều hội tụ ở nước Mỹ. Nhờ có chiến lược và chính sách đúng qua hơn 200 năm phát triển, nền giáo dục Mỹ đã trở thành nền giáo dục tốt nhất thế giới. Điều này giúp tạo ra một lớp công dân có trình độ học vấn cao, tay nghề vững và kỹ năng giỏi, góp phần đưa đất nước lên vị trí siêu cường về kinh tế và khoa học - công nghệ.

Bên cạnh những thành tựu chiến lược phát triển nguồn nhân lực của Mỹ thì một số nước châu Á như Nhật Bản, Hàn Quốc, Singapore... cũng đạt được nhiều thành tựu đáng học tập về các chính sách chiến lược, lý thuyết phát triển nhân lực trọng tâm, chắc chắn.

b) Nhật Bản

Nhật là nền kinh tế đứng thứ ba trên thế giới và có sự thành công nhanh dựa trên nguồn nhân lực kỹ thuật được đào tạo tốt, có đủ khả năng, trình độ tiếp thu, lĩnh hội kỹ thuật công nghệ tiên tiến. Nhật Bản là nước đầu tiên ở châu Á đi đầu trong phát triển nguồn nhân lực. Xuất phát từ đặc thù là một nước nghèo tài nguyên, nền kinh tế bị phá hủy sau chiến tranh thế giới thứ hai. Tuy nhiên, sau chiến tranh, chính phủ Nhật đã ưu tiên tuyển chọn, đào tạo những người tài giỏi thích hợp cho công cuộc hiện đại hóa đất nước. Chính phủ Nhật đã triển khai thực hiện triết lý phát triển: con người Nhật cộng với khoa học kỹ thuật phương Tây.

Để đảm bảo nguồn nhân lực thường xuyên cho phát triển kinh tế - xã hội. Chính phủ đã khuyến khích và tạo điều kiện thuận lợi cho việc hình thành hệ thống giáo dục - đào tạo nghề trong các công ty, doanh nghiệp. Cùng với việc tăng cường giáo dục - đào tạo, chính phủ còn có chính sách ưu đãi đối với lực lượng lao động có tay nghề cao, chuyên môn giỏi, đồng thời khích lệ hoạt động sáng tạo của người lao động luôn thích ứng với mọi điều kiện. Về sử dụng và quản lý nguồn nhân lực, Nhật thực hiện chế độ tăng lương và tăng thưởng theo thâm niên.

Như vậy, phương thức đào tạo và sử dụng nguồn nhân lực ở Nhật là nhằm phát huy cao độ tính chủ động, sáng tạo của người lao động; tạo điều kiện thuận lợi cho người lao động có khả năng thích ứng nhanh với điều kiện làm việc luôn thay đổi và nhạy bén trong việc làm chủ công nghệ và các hình thức lao động mới.

c) Singapore

Từ khi tách khỏi Malaysia năm 1965, Singapore đã thực hiện thành công nhiều giai đoạn phát triển kinh tế khác nhau, bao gồm giai đoạn công nghiệp hóa (1960-1970), giai đoạn tái cấu trúc nền kinh tế (1970-1980), và giai đoạn phát triển công nghệ cao để xây dựng nền kinh tế tri thức (từ 1990 đến nay).

Singapore là một quốc gia có diện tích nhỏ, dân số không đông (5,1 triệu người năm 2010), tài nguyên ít, nông nghiệp chiếm tỉ trọng 0%, vậy mà GDP bình quân đầu người năm 2011 là 59.711 đô la. Để đạt được mục tiêu trên là kết quả của rất nhiều nỗ lực của chính phủ Singapore. Một trong những chính sách đánh giá cao nhất là chiến lược phát triển nguồn nhân lực, đặc biệt là nguồn nhân lực chất lượng cao để mở rộng và phát triển khoa học công nghệ cho nền kinh tế, từ đó đưa nền kinh tế có tốc độ tăng trưởng cao [11].

Giáo dục - đào tạo được coi trọng đặc biệt ở đây. Các nhà lãnh đạo Singapore quan niệm rằng thắng trong cuộc đua về giáo dục sẽ thắng trong cuộc đua về phát triển kinh tế. Họ đã xây dựng một hệ thống trường cao đẳng, trường đại học quy mô lớn và khuyến khích các công ty tham gia đào tạo nguồn nhân lực cho đất nước.

Ngoài việc đầu tư mạnh cho giáo dục thì Singapore còn được đánh giá là một trong những quốc gia có chính sách thu hút nguồn nhân lực chất lượng cao. Đặc biệt là nguồn nhân lực tài năng bài bản nhất thế giới. Đây là chiến lược ưu tiên hàng đầu. Vì vậy việc tuyển dụng nhân tài nước ngoài và tạo điều kiện nhập cư trở thành đòn bẩy phát triển. Các du học sinh được tạo điều kiện học tập thuận lợi trong môi trường hiện đại thế giới.

Từ một quốc gia có điểm xuất phát thấp, Singapore đã đi lên đây ấn tượng và cả thế giới phải thừa nhận. Đất nước này đã biến việc trọng dụng nhân tài trở thành một thương hiệu quốc gia. Từ đó tạo lực kéo người đến và giữ người ở lại phục vụ cho sự nghiệp phát triển đất nước. Đây có thể coi là một hình mẫu cho các quốc gia trong khu vực và thế giới.

Qua những kinh nghiệm, chính sách, lý thuyết cho việc phát triển nguồn nhân lực trên thế giới, nước ta cần có những cải cách kịp thời, phù hợp trong xây dựng chính sách; đầu tư trọng tâm, trọng điểm, tập trung các nguồn lực cho phát triển nguồn nhân lực mới có thể đáp ứng được nhu cầu thị trường lao động, theo kịp xu hướng phát triển của quốc tế. Điều này cũng đặt ra bài toán khó cho các nhà lãnh đạo khi một mặt phải học tập, nghiên cứu để đưa ra định hướng đúng, gắn liền với thực tiễn quốc gia; mặt khác phải xây dựng, phát triển hệ thống giáo dục đào tạo hiệu quả, hiện đại, đồng bộ để đào tạo ra nhiều nhân tài cho đất nước. Việt Nam vẫn đang thuận lợi khi ở trong giai đoạn thắp dân số vàng, để không đánh mất cơ hội khai thác, phát triển được nguồn nhân

lực chất lượng cao, dự phòng cho nguồn tài nguyên quốc gia thì mọi chủ trương, chính sách cần tập trung vào nhiệm vụ trọng tâm này. Từ đó, giúp đưa nguồn nhân lực Việt Nam cạnh tranh được và phát triển mạnh mẽ trên thị trường lao động quốc tế.

3.6.2. Phát triển cá nhân

Con người chính là đối tượng của phương pháp phát triển nhân sự theo quan điểm tổng thể, bao gồm tất cả các nhân viên trong tổ chức ở mọi cấp, bậc mà không giới hạn ở việc chỉ phát triển ở cấp quản lý, lãnh đạo. Phát triển nhân viên là một cách để đưa những người có năng lực vào những vị trí đang cần tuyển.

Việc phát triển nhân viên đem lại một số lợi ích quan trọng cho tổ chức, bởi khi được quản lý đúng nó sẽ:

- + Tăng giá trị tài sản con người, đây là tài sản quan trọng nhất của các tổ chức khi cạnh tranh ngày càng khốc liệt.

- + Những nhân viên có năng lực sẽ sẵn sàng và có thể tiến lên giữ vị trí cần tuyển khi thời cơ xuất hiện.

- + Tạo ra một đội ngũ nhân sự hiểu được tổ chức và ngành nghề hoạt động của tổ chức, sẵn sàng đảm đương được vị trí lãnh đạo khi tổ chức lớn mạnh.

- + Góp phần duy trì nhân viên một cách hiệu quả.

Trong quá trình phát triển cá nhân, các hoạt động đào tạo đóng vai trò quan trọng để hình thành nên chất lượng con người. Vì vậy, việc phát triển cá nhân thông qua đào tạo kỹ năng là một xu hướng hiệu quả hiện nay.

Thực tế cho thấy, đào tạo kỹ năng là nền tảng cho việc phát triển nhân viên nhằm mục đích:

- + Giúp nhân viên có được kỹ năng phù hợp với các hoạt động kinh doanh và phát triển của tổ chức.

- + Giúp nhân viên làm chủ được các kỹ năng cần thiết để phát triển trong nội bộ.

Đào tạo kỹ năng bao gồm:

- + Đào tạo chính thức: Hình thức được sử dụng là đào tạo qua mạng, cách đào tạo này được sử dụng để nâng cao kỹ năng dành riêng cho tổ chức lẫn kỹ năng tổng hợp. Hình thức đào tạo này so với hình thức đào tạo tại chỗ thì chi

phí cao hơn vì nhân viên bị tách ra khỏi công việc của họ, đào tạo chính thức phải có giảng viên, phải phát triển và cập nhật tài liệu hiệu quả. Bên cạnh đó, yếu tố công nghệ là điều kiện không thể thiếu.

+ Đào tạo không chính thức: Được thực hiện thông qua hình thức đào tạo tại chỗ trong công việc. Đây là phương pháp đào tạo có chi phí thấp vì nó không tách nhân viên ra khỏi công việc chính. Đào tạo tại chỗ là phương pháp thông dụng nhất để phát triển kỹ năng làm việc tại các nước đang phát triển hiện nay.

Ví dụ: Tại Nhật, các công ty áp dụng phương pháp đào tạo tại chỗ rất bài bản, họ có những người đào tạo, tài liệu đầy đủ, bởi họ xem đây là yếu tố then chốt trong hệ thống đào tạo nhằm phát triển nhân viên cho nghề nghiệp lâu dài. Việc đào tạo tại đây được lập kế hoạch, sắp xếp và lưu trữ cẩn thận. Đào tạo và phát triển nghề nghiệp là một phần mong đợi trong công việc của mọi nhân viên. Mỗi nhân viên, từ người mới tuyển dụng cho đến người quản lý cao cấp luôn coi mình là hướng dẫn, đào tạo người dưới và là học viên của người trên.

Đào tạo kỹ năng không chỉ nâng cao các kỹ năng chính của mỗi nhân viên mà có thể xây dựng mối quan hệ giữa tổ chức với nhân viên. Do vậy, cần đánh giá tổ chức đáp ứng được nhu cầu này ở mức độ nào:

- + Tổ chức có chương trình đào tạo kỹ năng tốt không?
- + Nhân viên nhận thức chất lượng của việc đó như thế nào?
- + Việc đào tạo có phù hợp với yêu cầu và chiến lược của tổ chức không?

3.6.3. Phát triển nhóm

Nhóm không chỉ là tập hợp của nhiều người làm việc cùng nhau hoặc làm việc dưới sự chỉ đạo của một nhà quản lý. Nhóm là một tập hợp những cá nhân có các kỹ năng bổ sung cho nhau và cùng cam kết chịu trách nhiệm thực hiện một mục tiêu chung.

Xây dựng nhóm là tiến trình phát triển mà qua đó giúp đỡ hoặc chuẩn bị cho tổ chức làm việc hiệu quả hơn hoặc có kết quả hơn trong các nhóm. Nó được thiết kế để gia tăng kỹ năng làm việc nhóm, giao tiếp truyền thống và khả năng ảnh hưởng đến những người khác.

Bất kì một tổ chức nào cũng cần hoạt động theo nhóm. Ở Việt Nam, hình thức này đang dần nở rộ trong phương thức quản lý và thực hiện công việc bởi làm việc nhóm đem lại hiệu quả cao, tăng sự gắn kết thành viên, giúp tổ chức đứng vững trước cơn bão biến động kinh tế, thị trường. Để đạt được hiệu quả này, các nhóm cần đặt ra các mục tiêu. Mỗi người trong nhóm cần hiểu rõ về những điều cả nhóm đang cố gắng đạt được. Nhóm cần phải nêu ra định nghĩa về các mục tiêu và phải chỉ rõ bối cảnh để vươn tới các mục tiêu đó. Các mục tiêu có thể được hiểu theo nhiều quan điểm khác nhau với nhiều ý kiến khác nhau của mỗi thành viên trong nhóm.

Lý tưởng nhất là tất cả các thành viên trong nhóm đều trực tiếp tham gia bàn bạc thống nhất các mục tiêu. Mọi người cũng cần phải tin tưởng vào những mục tiêu đó. Việc này chỉ có thể thực hiện bằng cách cùng bàn bạc về các mục tiêu, dành thời gian đi ra khỏi nơi làm việc để khám phá những lựa chọn khác và kích thích tư duy. Sau đó có thể thử nghiệm các mục tiêu ở nhiều nhóm khác nhau để chúng mang tính thực tiễn.

Các nhóm cùng nhau lập kế hoạch: Các nhóm làm việc thành công sẽ cùng nhau lập kế hoạch cho công việc của họ. Đôi khi từng cá nhân trong mỗi nhóm nhỏ sẽ chuẩn bị sẵn các bản kế hoạch đối với mục tiêu cụ thể và mang chúng đến các buổi họp nhóm. Trong nhiều trường hợp khác, việc lập kế hoạch cho công việc sẽ được thực hiện ngay trong cuộc họp nhóm. Nếu nhóm được thành lập để thực hiện một dự án cụ thể, nhóm đó cần xác định rõ ràng cách tổ quan trọng đối với thành công của dự án. Dù trong trường hợp nào thì các nhóm làm việc hiệu quả đều nắm rõ phương pháp hoàn thành các mục tiêu.

Các nhóm cần có sự chỉ bảo: Các nhà quản lý chịu trách nhiệm đặt ra các tiêu chuẩn cho hoạt động của nhóm. Bên cạnh việc hướng dẫn công việc trong nhóm, các nhà quản lý cũng khuyến khích các thành viên đóng góp xây dựng cho nhóm, Họ khen ngợi những hoạt động đồng đội tốt, họ phê bình những phần đóng góp yếu kém và họ giúp đỡ mọi người cải thiện năng lực làm việc của mình.

Các nhóm cần điều hành tốt: Việc chuẩn bị cho các cuộc họp là những nhân tố cần thiết tạo nên các nhóm làm việc hiệu quả. Những chủ đề chính trong các cuộc họp cần được lên kế hoạch để các tài liệu có thể được giao cho ai đó chuẩn bị, người quản lý duyệt lại và đưa đi phân phát trước. Thời

gian cuộc họp, địa điểm thích hợp và việc phân phát chương trình nghị sự có thể đều là những tiểu tiết, nhưng chúng đều là những nhân tố tối quan trọng đối với một nhóm làm việc thành công.

3.2.3.1. Vai trò của sự liên kết

Khi mới vào làm việc trong một tổ chức, mọi người thường tràn đầy nhiệt huyết. Tuy nhiên theo thời gian, hầu hết các môi trường làm việc đều khiến ngọn lửa nhiệt huyết này bị giảm xuống. Để tạo sự say mê làm việc trong mỗi cá nhân, đóng góp của họ tạo nên sự thành công của tổ chức thì những bài diễn văn khích lệ, những chương trình ưu đãi nhân viên chỉ có tác dụng tạo ra sự nhiệt tình trong một thời gian ngắn. Nhiều nhà lãnh đạo của tổ chức lớn trên thế giới đã thành công trong việc khơi dậy lòng nhiệt tình bằng việc gắn kết những nhân viên của họ. Mối liên kết giữa nhà lãnh đạo với mọi người trong tổ chức giúp cho tổ chức vượt qua khó khăn khi gặp phải.

Sự liên kết thỏa mãn nhu cầu tâm lý của con người về quyền sở hữu, quyền tự do phát triển bản thân, ý nghĩa cuộc sống hay những mong muốn được tôn trọng, được thừa nhận. Khi những nhu cầu được thỏa mãn trong môi trường làm việc, tổ chức sẽ phát triển. Các nhà nghiên cứu chỉ ra rằng khi có sự liên kết, tổ chức có thể thu được nhiều lợi nhuận, đổi mới nhanh hơn. Sự liên kết còn cải thiện kết quả làm việc theo nhóm, giúp cho nhóm giải quyết vấn đề tốt hơn, sáng tạo hơn, tin tưởng và sẵn sàng hợp tác với nhau hơn.

Làm việc tại môi trường có mối liên hệ lỏng lẻo hay không tồn tại liên kết có thể hủy hoại sức khỏe của con người cả về trí lực và sức lực. Môi trường làm việc này sẽ làm cạn dần sự sáng tạo, ảnh hưởng tới hành vi và năng lực làm việc của mỗi thành viên trong tổ chức. Tổ chức nào không chú ý tới sự liên kết các thành viên thì tổ chức đó đang tự hủy bỏ mình.

Mối liên kết đóng vai trò then chốt trong việc nâng cao hiệu quả hoạt động của mỗi cá nhân. Những người gắn bó với nhau sẽ làm việc tốt hơn những người ít có sự gắn bó. Sự liên kết giữa các thành viên trong nhóm giúp cho mọi người cởi mở, giúp đỡ lẫn nhau. Mối liên kết giữa các thành viên bị hủy hoại khi con người cảm thấy bị áp đặt hay bị quản lý bởi người khác. Do đó, mối liên kết giữa các thành viên trong tổ chức hay nhóm làm việc có tác động tích cực đối với mỗi con người bởi nó thỏa mãn những nhu cầu cần được tôn trọng, được thừa nhận, được tự quyết, được phát triển bản thân.

3.6.3.2. Vòng đời của một nhóm

Thực tế theo quy luật, các nhóm đều trải qua vòng đời phát triển từ khi hình thành đến lúc trưởng thành và trở thành một đơn vị hoạt động hiệu quả. Vòng đời này được phân loại thành 4 giai đoạn nối tiếp nhau:

- Thành lập:

Khi các thành viên nhóm là lần đầu tiên ngồi lại với nhau, họ có vẻ như là thính giả trong buổi hòa nhạc. Họ không phải là một nhóm mà là một tập hợp các cá nhân chia sẻ cùng một sự sắp đặt. Một số câu hỏi có thể đặt ra trong giai đoạn hình thành nhóm:

- + Những người này là ai?
- + Họ mong đợi gì ở mình?
- + Ai đang lãnh đạo nhóm?
- + Cái gì có thể diễn ra nhỉ?

Nhiệm vụ của nhóm trong giai đoạn này ít chú trọng vào việc tạo ra kết quả so với việc phát triển bản thân nhóm. Giúp đỡ các thành viên nhóm trở nên thoải mái với nhau là việc cần làm trước khi hoàn thành nhiệm vụ. Vì thế việc cần làm là:

- + Định hướng các thành viên và thu thập các câu hỏi được trả lời.
- + Thiết lập niềm tin
- + Thiết lập mối quan hệ với người lãnh đạo
- + Thiết lập tính rõ ràng của các mục đích, các quy định, các thủ tục và các kì vọng.

Giai đoạn này có thể ngắn nhưng đây không phải là thời gian dựa trên sự tự do và các cuộc thảo luận mở và những quyết định thống nhất được đưa ra để hoàn thành công việc. Thay vào đó, định hướng, tính rõ ràng và cấu trúc là cần thiết. Nhiệm vụ đầu tiên là phải đảm bảo rằng tất cả thành viên nhóm biết lẫn nhau và những câu hỏi của họ được trả lời. Bởi vì tương đối ít sự tham gia xuất hiện trong giai đoạn này, sự lôi kéo có thể đẩy vội vã lên phía trước hoặc bỏ qua những phần giới thiệu và hướng dẫn. Tuy nhiên, nhóm thường có xu

hướng lúng túng sau đó, nếu những thách thức của giai đoạn này không được quản lý một cách thích đáng.

- Xung đột:

Khi các thành viên của nhóm bắt đầu cảm thấy thoải mái với nhóm, họ thường bắt đầu khám phá những vai trò khác nhau. Một số có xu hướng đến hỗ trợ nhiệm vụ, trong khi một số khác có thể hướng đến xây dựng mối quan hệ. Sự khác biệt này của các vai trò của các thành viên nhóm dẫn đến giai đoạn của các mâu thuẫn tiềm tàng và chống lại sự phụ thuộc – giai đoạn xung đột.

Đóng các vai trò khác nhau khiến các thành viên của nhóm phát triển các viễn cảnh khác nhau và phát triển ý tưởng thách thức sự lãnh đạo và đường hướng của nhóm. Các câu hỏi có thể xuất hiện trong giai đoạn này là:

- + Làm thế nào chúng ta giải quyết sự bất đồng này?
- + Làm thế nào chúng ta ra quyết định trong sự bất đồng?
- + Làm thế nào chúng ta truyền thông những thông tin tiêu cực?
- + Tôi có muốn duy trì mối quan hệ thành viên trong nhóm không?

Các thành viên của nhóm không ngừng quan tâm nhau và cam kết với nhóm và sự thành công của nhóm. Nhưng họ bắt đầu xem mặt trái của vấn đề để thấy rằng họ phù hợp hơn với một số thành viên của nhóm hơn là những người khác, đồng thời tự điều chỉnh một số quan điểm của mình cho phù hợp. Những nhiệm vụ chính được giải quyết bởi nhóm trong giai đoạn này gồm:

- + Quản lý xung đột;
- + Hợp pháp những biểu hiện về tính cá nhân;
- + Chuyển sự chống đối thành mối quan hệ phụ thuộc lẫn nhau;
- + Cố vũ quá trình xây dựng sự thống nhất.

Một số chiến lược có thể giải quyết xung đột nhóm trong thời điểm này đó là:

Thứ nhất, giải quyết xung đột bằng phương pháp chiến tranh quyền lực. Người ta gọi tắt phương pháp này là phương pháp chiến tranh, hãy dùng quyền lực, quyền cưỡng bức để giải quyết vấn đề xung đột. Nếu như bạn thuộc về nhóm có quyền lực lớn, bạn đánh tan nhóm nhỏ một cách dễ dàng bằng

quyền lực. Khi chúng ta nói đến những câu chuyện về lịch sử của các thời đại đã qua trong quá khứ, nếu bạn thuộc nhóm nhỏ trong một cuộc tranh quyền lực, dựa vào các hình thức quyền lực khác mới có thể giành được thắng lợi, các chiến lược các chiến lược vừa đánh du kích, vừa đánh công khai, chiến thuật “một bước tiến hai bước lùi”, tất nhiên bạn sẽ tìm các hình thức để cấu kết với các sức mạnh khác. Cách khôn khéo của bạn để thu phục nhân tâm, thu phục cấp dưới, và thu phục những người xung quanh để cô lập đối phương và việc sử dụng nhóm nhỏ lân cận để ủng hộ cho cuộc chiến tranh giành quyền lực của bạn, hình thức đó đã được thực hiện từ thời cổ đại, thậm chí thời tiền sử cho đến ngày nay. Nhưng đây không phải là một giải pháp duy nhất trong các cách giải quyết xung đột.

Thứ hai, ngày nay vấn đề giải quyết xung đột giữa các nhóm hoặc trong các nhóm với nhau không phải không sử dụng những phương pháp cổ truyền đã tích lũy từ thời xưa, ngoài ra người ta còn dùng phương pháp tương xứng với một xã hội kinh tế, xã hội công nghiệp hiện đại. Người ta thường chú ý tới phương pháp thuyết phục, thỏa hiệp trong lĩnh vực nào đó để cùng tiến bộ. Người ta có thể chia sẻ với nhau một phương pháp nào đó của những quan hệ hợp tác, những quan hệ thương mại, thậm chí trao đổi những hoạt động văn hóa nghệ thuật cũng làm giảm đi mâu thuẫn không cần thiết. Con người có thể tổ chức bằng hình thức chính thức hoặc phi chính thức những cuộc đàm luận, những cuộc trao đổi, thương thuyết trên cơ sở làm rõ nguyện vọng và chấp nhận lẫn nhau cũng như những giá trị và lợi ích của nhau để tranh đi những cuộc mâu thuẫn, bất đồng không cần thiết.

Trong giai đoạn phát triển này, sức ép xuất hiện giữa các lực lượng thúc đẩy nhóm hướng đến sự thống nhất và thúc đẩy nhóm hướng đến sự khác biệt hóa. Trong cùng một lúc mối ràng buộc chặt chẽ của sự thống nhất nhóm được khuyến khích, các cá nhân khác nhau bắt đầu và tiếp nhận vai trò duy nhất của mình trong nhóm. Họ nhìn nhận ra vai trò của nhau và bổ sung cho nhau. Sự bổ sung về vai trò này có thể cố vũ sự thống nhất của nhóm và năng suất làm việc trở nên hiệu quả.

- Xây dựng quy tắc:

Các quy định, các nguyên tắc và những kì vọng được làm rõ trong giai đoạn đầu tiên, nhưng văn hóa và mối quan hệ không chính thức ngầm định

trong nhóm cũng phải được phát triển. Nhu cầu dịch chuyển nhóm từ một nhóm các cá nhân cùng chia sẻ một mục đích chung thành một đơn vị thống nhất cao là động cơ mà dẫn dắt nhóm đến giai đoạn phát triển mới – giai đoạn xây dựng chuẩn mực. Các thành viên trong nhóm tương tác lẫn nhau càng nhiều, càng phát triển những hành vi và viễn cảnh chung. Họ trải nghiệm một số áp lực trong việc thích nghi với những kì vọng của các thành viên khác trong nhóm, do vậy nhóm bắt đầu phát triển một nền văn hóa và đặc thù riêng của mình.

Nói cách khác, trọng tâm quan trọng của các thành viên nhóm, chuyển dịch từ việc vượt qua giai đoạn hình thành đến bước phát triển các chuẩn mực của một nhóm thống nhất. Những câu hỏi có thể đặt ra trong giai đoạn này:

- + Những chuẩn mực và giá trị của nhóm là gì?
- + Làm thế nào tôi có thể hòa hợp nhất với mọi người?
- + Làm thế nào tôi thể hiện sự hỗ trợ của mình với người khác?
- + Làm thế nào tôi có thể hòa hợp?

Các cá nhân trải nghiệm cảm nhận trung thành với nhóm và mối quan hệ giữa các cá nhân đặc trưng giữa các thành viên của nhóm bao gồm thái độ: Hợp tác, thích hợp với những chuẩn mực và kì vọng, tăng cường sức hấp dẫn giữa các cá nhân, bỏ qua những bất đồng.

Trong giai đoạn này là một khoảng thời gian mà các nhóm hiệu quả khuyến khích các vai trò thiết lập mối quan hệ. Khuyến khích mọi thành viên tham gia và nhóm thực hiện trách nhiệm để đảm bảo rằng: Duy trì sự thống nhất và liên kết, tạo sự tham gia dễ dàng và tạo dựng quyền lực, đưa ra sự hỗ trợ cho các thành viên nhóm, cung cấp thông tin phản hồi đến nhóm và sự thực hiện đến thành viên nhóm.

- Thể hiện năng lực:

Giai đoạn thể hiện năng lực là lúc nhóm vận hành hiệu quả và năng suất cao. Vì nhóm làm việc với những vấn đề gắn liền trong mỗi giai đoạn phát triển trước, nó có thể làm việc ở cấp độ năng lực cao. Nhóm đã vượt qua những vấn đề về thái độ hoài nghi, không chắc chắn và gắn kết với nhau. Một tầm nhìn rõ ràng đã phát triển, cam kết cá nhân với nhóm và mức độ trung thành và đạo đức cao, đồng thời vượt qua những xu hướng hướng đến suy nghĩ của nhóm

trong giai đoạn hình thành quy định. Khuyến khích sự khác biệt và sự đa dạng, vượt qua xu hướng mâu thuẫn, phân cực trong giai đoạn xung đột.

Câu hỏi của các thành viên trong nhóm trong giai đoạn này thay đổi từ trạng thái tĩnh sang động. Họ chuyển từ việc xây dựng nhóm và hoàn thành các mục tiêu sang cố vũ sự thay đổi và cải tiến. Ngoài mối quan hệ nhiều mặt và cam kết vô điều kiện với nhau, các thành viên nhóm năng lực cao, cũng có trách nhiệm cá nhân đối với việc cải thiện liên tục nhóm và các tiến trình của nó.

Hoạt động đào tạo và phát triển nguồn nhân lực hiện nay được các tổ chức quan tâm và có nhiều cải tiến trong phương thức cụ thể. Đây là tín hiệu mừng để nguồn nhân lực trong các tổ chức văn hóa nghệ thuật nói riêng và nguồn nhân lực xã hội có được sự thay đổi về lượng và chất. Điều này đã đáp ứng phần nào nhu cầu công việc, đồng thời đem đến khả năng hội nhập mạnh hơn cho nguồn nhân lực trong thời kỳ 4.0. Đặc biệt là trong giai đoạn tháp dân số vàng ở Việt Nam ngày càng thu hẹp thì việc đào tạo, phát triển nhanh, mạnh nguồn nhân lực mới có thể giúp đất nước đứng vững trên con đường cạnh tranh với khu vực cũng như trên thế giới. Và việc này sẽ trở thành yếu tố then chốt, đem lại sự phát triển, sức vóc, cơ hội vươn lên khẳng định vị thế dân tộc.

3.6.3.3. Phát huy thành tích làm việc của nhóm

Ngoài việc tạo lập các mối quan hệ với những người lãnh đạo, các nhà quản lý cũng phải xây dựng các mối quan hệ với những nhân viên làm việc cho họ. Trên hết, các nhà quản lý cần tạo dựng và chỉ huy một nhóm nhân viên cùng quyết tâm hoàn thành các mục tiêu đã nhất trí.

Xét cho cùng, thành công của những người quản lý phụ thuộc vào việc phát huy thành tích làm việc của nhóm. Các nhiệm vụ của họ là phải xây dựng những nhóm nhân viên vững mạnh, khơi dậy tiềm năng của các thành viên trong nhóm và đảm bảo bằng những thành tích chung của toàn nhóm sẽ lớn hơn tổng của các bộ phận trong nhóm. Các nhóm không chỉ quan trọng đối với cơ cấu quản lý trực tiếp mà còn là một cơ chế hòa nhập cần thiết trong cơ cấu của phòng ban.

Các đặc tính của những nhóm làm việc hiệu quả:

- Xây dựng các nhóm làm việc.
- Thay đổi các vị trí nhân sự trong nhóm.

- Lãnh đạo nhóm.

- Sử dụng những phong cách làm việc khác nhau cho các nhiệm vụ khác nhau.

Các nhóm dự án chỉ tồn tại trong thời gian cụ thể, vì vậy họ cần làm việc hiệu quả nhanh chóng đạt được các mục tiêu rồi giải tán nhóm.

Những nhóm là việc hiệu quả cao thành từng nhóm có đặc tính như sau:

- Kiên định theo đuổi các mục tiêu.
- Sáng tạo để vượt qua những trở ngại.
- Cam kết đảm bảo chất lượng trong mọi lĩnh vực của công việc.
- Có một tầm nhìn sáng tạo.
- Theo định hướng hành động.
- Có khả năng phân biệt những việc quan trọng trong những việc khẩn cấp.
- Sẵn lòng chấp nhận rủi ro và luôn đổi mới sáng tạo.

Vấn đề tiếp theo cần chú ý là tính cách của các thành viên trong nhóm. Để các nhóm thực hiện công việc tốt nhất, mọi người phải làm việc gắn bó với nhau, hỗ trợ lẫn nhau và cân đối các nhu cầu của nhóm với nhu cầu của bản thân. Sự cân đối phải đạt được giữa những người có hoàn cảnh và kinh nghiệm như nhau để làm việc chung và cùng xem xét các vấn đề theo cùng một quan điểm và giữa một nhóm hỗn hợp gồm nhiều người với những kỹ năng khác nhau. Nhu cầu các nhóm hỗn hợp ngày càng gia tăng việc các nhiệm vụ họ phải đảm đương ngày càng phức tạp. Các nhóm hỗn hợp hoạt động năng suất hơn khi giải quyết các nhiệm vụ rõ ràng nhưng họ cũng có khả năng chịu nhiều xung đột hơn.

Tiếp đến là vấn đề nhạy cảm và sự tin tưởng. Các nhóm có thành viên hòa hợp, tin tưởng lẫn nhau và tinh tế với nhu cầu của nhau, thường làm việc năng suất hơn các nhóm có thành viên nghi ngờ lẫn nhau. Sự nhạy cảm và tin tưởng cần gia tăng khi nhóm hoạt động chung và khi các thành viên hiểu rõ hơn về điểm mạnh cũng như điểm yếu của các đồng nghiệp.

Để xây dựng một nhóm làm việc hiệu quả tiếp đến là phải dành thời gian để thành viên trong nhóm tìm hiểu lẫn nhau cả về công việc lẫn cuộc sống cá

nhân. Các nhóm sẽ hoạt động hiệu quả hơn khi mọi người thấu hiểu hoàn cảnh và tính cách của nhau. Họ làm việc hiệu quả hơn khi các thành viên hiểu sâu sắc hơn về điểm mạnh và điểm yếu của nhau. Công việc này sẽ tốn đến hàng tháng và thường là hàng năm để có hiểu biết đầy đủ. Thời gian cho các ngày nghỉ cùng nhau, các sự kiện xã hội và đặc biệt trong giai đoạn hình thành cần có nhiều cuộc họp nhóm, tất cả đều giúp tạo dựng nền tảng cho một nhóm hoạt động tốt.

3.6.3.4. Phát triển nhóm

Các nhóm cần đặt ra các mục tiêu. Mỗi người trong nhóm cần hiểu rõ về những điều cả nhóm có gắng cần đạt được. Nhóm cần phải nêu ra định nghĩa về các mục tiêu và phải chỉ rõ bối cảnh để vươn tới mục tiêu đó. Các mục tiêu có thể được hiểu theo nhiều quan điểm khác nhau với nhiều ý kiến khác nhau của mỗi thành viên trong nhóm.

Lý tưởng nhất là tất cả các thành viên trong nhóm đều trực tiếp tham gia bàn bạc thống nhất các mục tiêu. Mọi người cũng cần phải tin tưởng vào các mục tiêu đó. Ủng hộ bằng lời nói thì dễ nhưng một nhóm có biểu hiện tốt cần có những người có động lực dành được mục và thể hiện bằng hành động của họ khi cùng với nhóm cũng như ở những nơi khác, rằng họ tin vào các mục tiêu đó. Việc này chỉ có thể thực hiện bằng cách cùng bàn bạc về các mục tiêu, dành thời gian đi ra khỏi nơi làm việc để khám phá những lựa chọn khác và kích thích tư duy. Sau đó có thể thử nghiệm các mục tiêu ở nhiều nhóm khác (nhóm cấp trên, cấp dưới, liên nhóm hoặc ngoài tổ chức) để chúng mang tính thực tiễn hơn.

- Các nhóm cùng nhau lập kế hoạch: Các nhóm làm việc thành công sẽ dành thời gian để lập kế hoạch cho công việc của họ. Đôi khi từng cá nhân trong mỗi nhóm sẽ chuẩn bị sẵn các kế hoạch đối với một mục tiêu cụ thể và mang chúng đến các buổi họp nhóm. Trong nhiều trường hợp khác, việc lập kế hoạch cho công việc sẽ được thực hiện ngay trong cuộc họp nhóm. Nếu nhóm được thành lập để thực hiện một dự án cụ thể, nhóm đó cần xác định rõ ràng các nhân tố quan trọng đối với thành công của dự án. Dù trong trường hợp nào thì các nhóm làm việc hiệu quả đều nắm rõ phương pháp hoàn thành mục tiêu.

- Các nhóm cần có sự chỉ bảo: Các nhà quản lý chịu trách nhiệm đặt ra các tiêu chuẩn cho hoạt động của nhóm. Bên cạnh việc hướng dẫn công việc của nhóm, các nhà quản lý cũng khuyến khích các thành viên đóng góp xây dựng

cho nhóm. Họ khen ngợi những hoạt động đồng đội tốt, họ phê bình những phần đóng góp yếu kém và họ giúp đỡ mọi người cải thiện năng lực làm việc của mình.

- Các nhóm cần điều hành tốt: Việc chuẩn bị cho các cuộc họp và giao tiếp bên ngoài các cuộc họp và những nhân tố cần thiết tạo nên các nhóm làm việc hiệu quả. Những chủ đề chính của các cuộc họp cần được nên kế hoạch để các tài liệu có thể được giao cho ai đó để chuẩn bị, người quản duyệt lại và đưa đi phân phát trước. Thời gian cuộc họp, địa điểm và việc phân phát chương trình nghị sự có thể điều là những tiểu tiết, nhưng chúng đều là những nhân tố tối quan trọng đối với một nhóm làm việc thành công.

3.6.3.5. Lãnh đạo nhóm

Cuối cùng, những nhóm làm việc hiệu quả nhất là các nhóm có ban lãnh đạo mạnh, tinh tế với những nhu cầu của các thành viên, không lấn át hay độc đoán. Lãnh đạo nhóm là một nghệ thuật. Nó đòi hỏi sự vận động khéo léo các kỹ năng khác nhau. Trong nhiều trường hợp riêng. Để lãnh đạo nhóm làm việc hiệu quả cần:

- Nâng cao nhiệm vụ: Các nhóm thường được thúc đẩy bằng các nhiệm vụ. Họ cần có sự tin tưởng rằng công việc của họ tối quan trọng và có khả năng đưa vào bối cảnh rộng lớn hơn trong các mục tiêu chung của tổ chức. Các nhà quản lý nên nhấn mạnh giá trị của công việc đang tiến hành và nhắc nhở mọi người rằng công việc hành chính và quản lý là những hoạt động cần thiết để đạt được các nhiệm vụ lớn hơn.

- Khuyến khích cởi mở: Các nhóm sẽ làm việc kém hiệu quả khi các cá nhân trong nhóm có chương trình làm việc riêng hoặc một nhóm có những quan điểm khác với quan điểm của nhóm kia. Các nhà quản lý cần tìm ra những vấn đề riêng tư và đảm bảo rằng chương trình làm việc của bản thân họ là mở và rõ ràng.

- Trợ giúp lẫn nhau: Các thành viên trong một nhóm làm việc hiệu quả thường xuyên chăm sóc hỗ trợ lẫn nhau. Họ tin cậy luận điểm của nhau trong các cuộc họp, quan tâm đến vấn đề phúc lợi xã hội của nhau và trợ giúp nhau trong công việc. Các nhà quản lý khởi đầu cho không khí này bằng cách hỗ trợ các thành viên trong nhóm.

- Đối mặt với sự khác biệt: Các nhà quản lý những nhóm mạnh sẽ khuyến khích luồng ý kiến khác biệt nhau. Họ hy vọng các thành viên sẽ tự đưa ra những ý kiến khác biệt của mình nhưng sẵn lòng nhượng bộ khi quyết định đã được đưa ra. Họ cũng hy vọng các thành viên trong nhóm ủng hộ quyết định đã đưa ra.

- Thường xuyên sơ kết công việc: Các nhà quản lý sẽ dành thời gian cho nhóm để sơ kết công việc của mình. Họ sẽ xác định các hoạt động làm tốt và xem lại những trường hợp cần được cải thiện. Họ khuyến khích nhóm tích cực thảo luận về công việc của mình và hy vọng cả nhóm sẽ nhất trí về những hành động nhằm nâng cao thành tích của nhóm. Họ sẽ nhắc nhở toàn nhóm về những hành động đã thống nhất một khi kết quả công việc chưa được như ý.

- Khuyến khích việc đưa ra quyết định một cách hệ thống: Các nhóm sẽ đưa ra các quyết định chuẩn xác hơn nếu họ tiến hành một cách có hệ thống việc thu thập thông tin, phân tích các vấn đề tìm kiếm nhiều quan điểm và đánh giá các sự lựa chọn trước khi đưa quyết định những nhà lãnh đạo giỏi sẽ khuyến khích phương pháp tiếp cận nghiêm khắc đối với việc đưa ra quyết định.

- Giới thiệu nhóm: Các nhà quản lý sẽ quảng cáo cho nhóm của họ cả trong lẫn ngoài tổ chức. Họ sẽ liên hệ trên, dưới, xung quanh tổ chức để đảm bảo rằng công việc của nhóm gắn kết với những bộ phận khác trong tổ chức.

- Khuyến khích hành động: Các nhà quản lý khuyến khích hành động. Họ chỉ rõ những việc cần làm và đảm bảo rằng những hành động đã thông qua sẽ được tiến hành.

- Chúc mừng thành công: Các nhà quản lý đảm bảo rằng họ sẽ tổ chức chúc mừng thành công. Họ đánh dấu thành tích với những lời khen ngợi, quảng cáo và các buổi liên hoan.

3.6.3.6. Giao nhiệm vụ và trao quyền

Giao nhiệm vụ là một nghệ thuật chia sẻ công việc trong nhóm, cho mọi người sự tự do đưa ra quyết định, nhưng vẫn duy trì nghĩa vụ hoàn thành nhiệm vụ. Trao quyền là một khái niệm tổng quát hơn; nó cho mọi người nhiều quyền hạn hơn về cách thức hoàn thành nhiệm vụ và chỉ tính đến kết quả. Nó ám chỉ việc lờ lững giám sát, chi tiết với hi vọng rằng người được giao nhiệm vụ sẽ yêu cầu sự trợ giúp khi cần.

Trong các tổ chức thuộc khu vực thứ ba có rất nhiều tác động chống lại việc giao phó nhiệm vụ. Các nhà quản lý thường lấy bản chất công việc họ đang thực hiện làm động lực lớn; họ tin vào sự nghiệp họ đang phục vụ, dành nhiều giờ đồng hồ làm việc và hưởng niềm vui từng việc nhỏ. Trong những trường hợp này, có nhiều khả năng họ không giao đủ nhiệm vụ cho các thành viên.

Và cũng có thực tế nhân viên cảm thấy có quá nhiều việc. Họ cũng tận tụy với sự nghiệp của mình và thường họ đã làm việc hết sức chăm chỉ. Bởi vậy, trước khi giao việc, các nhà quản lý phải tìm nhiều cách để giúp nhân viên xem xét lại các ưu tiên và dừng những việc họ cho là rất quan trọng, để có thể giành thời gian làm công việc mới mà nhà quản lý giao phó. Vấn đề ở đây không phải là thiếu sự nhiệt tình mà là thiếu khả năng lựa chọn các ưu tiên tương ứng với quan điểm về các mức độ quan trọng của người quản lý.

Áp lực về thời gian luôn là một trở ngại với việc giao nhiệm vụ. Công việc cần được thực hiện nhanh chóng nên cách giải quyết đơn giản nhất là các nhà quản lý tự làm các công việc đó. Việc tóm tắt, giảng giải cho ai đó cái gì cần thiết và giúp họ điều chỉnh các ưu tiên công việc sẽ tốn thời gian, nên thông thường cách dễ dàng hơn là tự làm việc. Tuy nhiên, đây cũng là một nguyên nhân gây ra quá tải. Những người giao nhiệm vụ giỏi sẽ dự đoán trước nhu cầu công việc và quyết định cách tiến hành công việc trước khi họ rơi vào tình trạng buộc phải tự làm việc đó.

Một chớ ngại khác khi giao nhiệm vụ là không biết cá nhân đó có đủ khả năng để hoàn thành nhiệm vụ không. Đôi lúc điều này hoàn toàn hợp lý và nhiệm vụ sẽ không được giao cho người đó. Nhưng cũng có lúc các nhà quản lý phải mạo hiểm một chút để cho người đó có cơ hội học hỏi. Trong trường hợp này, họ sẽ trợ giúp hơn thêm bằng cách vạch sẵn mục tiêu công việc, quy mô, khung thời gian của công việc và kiểm tra xem người đó có hiểu nhiệm vụ được giao không.

Những nhà quản lý thành đạt giao mọi nhiệm vụ có thể. Họ sẽ giao việc theo từng giai đoạn khi kỹ năng và kinh nghiệm của nhân viên ngày càng tăng; họ giám sát biểu hiện của từng cá nhân; và họ duy trì mức độ kiểm soát cần thiết để đảm bảo kết quả tốt. Lúc đầu họ giao những nhiệm vụ ít mạo hiểm, và khi nhân viên đã có kinh nghiệm, họ sẽ giao những nhiệm vụ có tính mạo hiểm hơn nhiều.

Để giao nhiệm vụ hiệu quả, nhà quản lý phải tin tưởng vào nhân viên của mình và tin rằng họ có thể hoàn thành nhiệm vụ được giao. Đồng thời, họ cũng phải giảm bớt mức kiểm soát trực tiếp về cách thực hiện nhiệm vụ của từng cá nhân. Một khi đã nhất trí với nhau về những giới hạn, nhà quản lý nên trao quyền kiểm soát cho nhân viên. Họ càng nói lỏng việc giám sát, mỗi cá nhân sẽ càng cảm thấy có trách nhiệm lớn hơn để hoàn thành công việc theo đúng tiêu chuẩn yêu cầu.

Tuy nhiên, giao nhiệm vụ không đơn giản là chuyển các công việc sang cho người khác. Đó là kỹ năng trao cho người khác những trách nhiệm nằm trong khả năng của họ và cho họ những lời khuyên và sự hỗ trợ thích hợp để người đó có trách nhiệm hơn với nhiệm vụ của mình. Khối lượng công việc có thể giao phó tùy theo kinh nghiệm của từng người, niềm tin của nhà quản lý đối với người đó và mức độ mạo hiểm của mỗi nhiệm vụ.

Nhà quản lý và người thực hiện nhiệm vụ cần nhất trí về các mục tiêu cần đạt, lý tưởng nhất là người làm nhiệm vụ sẽ đề xuất các mục tiêu và người quản lý sẽ chỉnh sửa thông qua những đề xuất đó.

Giao nhiệm vụ là một kỹ năng cần luyện tập. Đó là một năng lực cần thiết mà nhà quản lý nào cũng cần nắm bắt. Các nhà quản lý thường xuyên thất bại trong việc giao nhiệm vụ và phải làm việc quá tải hoặc họ giao nhiệm vụ mà không cung cấp những hỗ trợ, hướng dẫn cần thiết để đem lại những kết quả theo yêu cầu. Các nhà quản lý cần luyện tập công tác giao nhiệm vụ để nó trở thành một bản năng làm việc của họ.

* Trao quyền cho con người:

Là quá trình trao thêm quyền sở hữu một nhiệm vụ hoặc một loạt các trách nhiệm lớn hơn cho một cá nhân hay một nhóm. Đó là một bước đi xa hơn việc giao nhiệm vụ, nhưng cho họ nhiều tự do hơn để quản lý công cụ nhằm đi đến cái đích mong muốn. Trong một tổ chức được trao quyền, con người chịu trách nhiệm về thành tích của họ chứ không phải những pháp họ sử dụng nhằm đạt được chúng. Trao quyền cho con người cho phép họ phụ trách trường hợp của riêng họ với những giới hạn đã được thỏa thuận rõ ràng và đưa ra nhiều quyết định hơn. Trao quyền cho con người đòi hỏi phải đảm bảo luôn giữ được các nguyên tắc cơ bản của một quản lý tốt. Việc này thích hợp đối với những tổ chức đã có sẵn những mục tiêu rõ ràng, những đội ngũ giỏi, các quá trình quản lý được thiết lập rõ ràng và những mối quan hệ cá nhân tốt.

Những sáng kiến về tăng việc trao quyền cũng đòi hỏi nhà quản lý phải đạt đến một giai đoạn có mức độ kinh nghiệm tương đối cao trong quá trình phát triển bản thân. Họ phải đủ trưởng thành để có khả năng chia sẻ những nỗi lo với người khác, sẵn sàng học hỏi từ những thất bại, và có khả năng thách thức người khác một cách tự tin, bỏ qua tiểu tiết và yêu cầu sự tôn trọng của mọi người.

Ở dạng phát triển nhất, người quản lý nhóm không phải là một thành viên của nhóm được trao quyền. Người đó tạo môi trường để nhóm có thể làm công việc của mình, hướng dẫn mọi người khi họ cần hỗ trợ và kiểm tra kết quả.

Phán xét quan trọng nhất của các nhà quản lý là biết được mức độ trao quyền nào là phù hợp. Một mặt, những nhà quản lý có quá nhiều quyền hành sẽ làm mất lòng nhân viên và không cho họ làm việc ở mức độ cao nhất. Các nhân viên sẽ phí hoài thời gian, tìm cách để lura hệ thống. Mặt khác, những nhà quản lý muốn nhân viên làm nhiều việc khác nhau trong khi họ chưa có khả năng thực hiện quy mô như vậy sẽ gặp những khó khăn lớn. Các hoạt động sẽ không được kiểm soát tốt và nhân viên bắt đầu thể hiện sự lo lắng về khả năng của nhà quản lý. Đây là một vấn đề khu biệt khi việc đề ra những mục tiêu rõ ràng và giới hạn cho một công việc là một khó khăn, ví dụ khi tổ chức chiến dịch. Tệ nhất là việc này trở thành một nhân tố dẫn đến tình trạng hỗn loạn trong tổ chức, khi mà mỗi người đều tự có những sáng kiến của riêng mình mà thiếu sự phối hợp để tạo dựng một chiến lược chặt chẽ cho một phòng ban hoặc toàn bộ tổ chức.

Tương tự như vậy, lỗi lực trao quyền để giải quyết cho những vấn đề lớn với những quỹ thời gian dài hay việc trao quyền để giải quyết những việc vặt đều không phù hợp. Có một câu nói nổi tiếng là hãy nghĩ đến việc trao cho con người sự tự do trong khuôn khổ, trong đó người quản lý chịu trách nhiệm xác định và thông qua những điều kiện thực tiễn mà theo đó những người được trao quyền có thể làm việc.

Việc trao quyền thường phù hợp hơn với những tổ chức được thành lập lâu đời và quy nhiều năm hoạt động đã hình thành các cơ chế giám sát và các quy trình thủ tục nay trở thành một vật cản khiến doanh nghiệp hoạt động kém hiệu quả. Tuy nhiên, cần cẩn thận để tránh nảy sinh tình trạng là các nhà quản lý ít kinh nghiệm nghĩ rằng họ sẽ đột nhiên có nhiều quyền hạn hơn trong tổ chức và sẽ được tham gia vào tất cả các quyết định lớn. Họ cần nhận thức rằng

quyền hạn gia tăng cũng có nghĩa là trách nhiệm gia tăng, đối với công việc của họ lẫn sự can thiệp của họ vào các vấn đề quản lý lớn hơn.

Tăng việc trao quyền là một quá trình dài lâu, đòi hỏi nhiều thay đổi trong hoạt động của thành viên ban quản trị, của các nhà quản lý và các nhân viên. Khung thời gian hai năm có thể tương thích với nhiều trường hợp. Vì thế việc trao quyền có thể được coi như một dự án thay đổi quản lý với những giai đoạn từ phân tích vấn đề, xây dựng cam kết đối với nhu cầu về các cách làm việc mới và chuẩn bị các kế hoạch, hành động để mang lại những thay đổi cần thiết.

Nói chung, việc trao quyền đòi hỏi dự thay đổi lớn ở những người quản lý hơn là các nhân viên họ quản lý. Những nhà quản lý phải nỗ lực hơn để làm rõ các mục tiêu và giới hạn, huấn luyện các nhân viên, tạo sự liên hệ giữa họ với những người khác và nguồn lực khác, và khuyến khích những phản hồi hai chiều.

* Phát triển con người là một nghệ thuật:

Đầu tư thời gian và sức lực để nâng cao năng lực của nhà quản lý ở mọi cấp trong tổ chức mang đến nhiều lợi ích to lớn cho các cá nhân cũng như tổ chức.

Các cá nhân phải có trách nhiệm với việc học tập và phát triển của bản thân.

Các tổ chức nên áp dụng nhiều phương pháp khuyến khích học hỏi để phát triển tiềm năng của nhân viên đến mức tối đa.

Đào tạo và phát triển là một tiến trình nỗ lực cung cấp cho nhân viên những thông tin, kỹ năng và sự thấu hiểu về tổ chức công việc trong tổ chức cũng như mục tiêu. Thêm vào đó, đào tạo và phát triển triển được thiết kế để giúp đỡ, hỗ trợ nhân viên tiếp tục có những đóng góp tích cực cho tổ chức. Đào tạo chính là giúp đỡ nhân viên hoàn thành công việc thực tại tốt hơn. Phát triển là chuẩn bị nhân viên cho tương lai.

Tóm lại, đào tạo và phát triển nguồn nhân lực dựa trên bốn nguyên tắc sau:

Thứ nhất: Con người hoàn toàn có năng lực phát triển. Mọi người trong tổ chức đều có khả năng phát triển và sẽ cố gắng để thông xuyên phát triển để giữ vững sự tăng trưởng của tổ chức cũng như cá nhân họ.

Thứ hai: Mỗi người đều có giá trị riêng, vì vậy mỗi người là một con người cụ thể khác với những người khác và đều có khả năng đóng góp những sáng kiến.

Thứ ba: Lợi ích của người lao động và những mục tiêu của tổ chức có thể kết hợp với nhau. Hoàn toàn có thể đạt được mục tiêu của tổ chức và lợi ích của người lao động. Sự phát triển của một tổ chức phụ thuộc vào nguồn lợi của tổ chức đó. Khi nhu cầu của người lao động được thừa nhận và đảm bảo họ sẽ phấn khởi trong công việc.

Thứ tư: Đào tạo nguồn nhân lực là một nguồn đầu tư sinh lời đáng kể, vì đào tạo nguồn nhân lực là những phương tiện để đạt được những sự phát triển của tổ chức có hiệu quả nhất.

CÂU HỎI ÔN TẬP

Câu 1. Trình bày khái niệm, vai trò của đào tạo và phát triển nguồn nhân lực?

Câu 2. Phân tích nhu cầu đào tạo và phát triển nguồn nhân lực?

Câu 3. Hãy trình bày các phương pháp đào tạo nhân lực?

Câu 4. Phân tích quá trình thực hiện và đánh giá hoạt động đào tạo nguồn nhân lực?

Câu 5. Phân tích hoạt động phát triển nguồn nhân lực?

CHỦ ĐỀ THẢO LUẬN

Câu 1. Nêu và phân tích những cơ hội và hạn chế phát triển nghề nghiệp trong các giai đoạn khác nhau?

Câu 2. Nếu là nhà quản lý phụ trách đào tạo nhân sự trong một tổ chức văn hóa nghệ thuật, anh/chị sẽ lựa chọn phương pháp đào tạo nào? Vì sao?

TÀI LIỆU THAM KHẢO CHƯƠNG 3

[1] Phạm Thị Hạnh, “Phát triển, nâng cao chất lượng nguồn nhân lực trong bối cảnh cuộc Cách mạng công nghiệp lần thứ tư”, 2020. [Trực tuyến]. Địa chỉ: https://www.tapchiconsan.org.vn/web/guest/van_hoa_xa_hoi/-/2018/815949/phat-trien%2C-nang-cao-chat-luong-nguon-nhan-luc-trong-boi-can-cuoc-cach-mang-cong-nghiep-lan-thu-tu.aspx. [Truy cập ngày 05/6/2021].

[2] Tạp chí cộng sản, “Phát triển đội ngũ cán bộ văn hóa nghệ thuật trong điều kiện xã hội hóa”, 2019. [Trực tuyến]. Địa chỉ: <https://tapchiconsan.org.vn/web/guest/quan-triet-va-thuc-hien-nghi-quyet-ai-hoi-xii-cua-ang/-/2018/55103/phat-trien-doi-ngu-can-bo-van-hoa---nghe-thuat-trong-dieu-kien-xa-hoi-hoa.aspx>. [Truy cập ngày 05/6/2021].

[3] Nguyễn Hữu Thụ, “*Giáo trình tâm lý học quản lý*”, Hà Nội: Nxb Đại học Quốc gia Hà Nội, 2016.

[4] Phan Văn Tú, “*Đại cương về khoa học quản lý*”, Nxb Lao động, 2017.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

- [1] Tạ Ngọc Hải, “Một số nội dung về nguồn nhân lực và phương pháp đánh giá nguồn nhân lực”, 2013. [Trực tuyến]. Địa chỉ: https://tcnn.vn/news/detail/4666/Mot_so_noi_dung_ve_nguon_nhan_luc_va_phuong_phap_danh_gia_nguon_nhan_lucall.html. [Truy cập ngày 20/4/2021].
- [2] Nguyễn Sinh Cúc, “Nguồn nhân lực và phát triển nguồn nhân lực”, 2014. [Trực tuyến]. Địa chỉ: <http://lyluanchinhtri.vn/home/index.php/tu-dien-mo/item/788-nguon-nhan-luc-va-phat-trien-nguon-nhan-luc.html>. [Truy cập ngày 16/7/2020].
- [3] Bùi Văn Nhơn, *Giáo trình Quản lý nguồn nhân lực xã hội*. Hà Nội: Nxb Khoa học và Kỹ thuật, 2008.
- [4] Bùi Quốc Chiếu, *Quản lý nhà nước về văn hóa ở thành phố Thái Nguyên*, Luận văn thạc sỹ Quản lý Văn hóa, trường Đại học Văn hóa Hà Nội, 2009.
- [5] Bộ luật lao động năm 2019, Nxb Lao động, 2019.
- [6] Henry Mintzberg, *Những tư tưởng hàng đầu về quản lý*, Nxb Thế giới, 2010.
- [7] Hương Giang, “Chất lượng nguồn nhân lực Việt Nam thời kỳ hội nhập: Cơ hội và thách thức”, 2019. [Trực tuyến]. Địa chỉ: <https://tapchitaichinh.vn/nghien-cuu-trao-doi/chat-luong-nguon-nhan-luc-viet-nam-thoi-ky-hoi-nhap-co-hoi-va-thach-thuc-304052.html>. [Truy cập ngày 08/6/2021].
- [8] Thư viện pháp luật, “17 thay đổi lớn tại Bộ luật Lao động 2019 ảnh hưởng đến người lao động”, 2019. [Trực tuyến]. Địa chỉ: <https://thuvienphapluat.vn/tintuc/vn/thong-bao-van-ban-moi/email/26683/17-thay-doi-lon-tai-bo-luat-lao-dong-2019-anh-huong-den-nld>. [Truy cập ngày 06/6/2021].
- [9] Nguyễn Thị Lan Thanh, *Quản lý nguồn nhân lực trong các tổ chức Văn hóa Nghệ thuật*, Nxb Lao động, 2014.
- [10] Theo Đồi sống và Pháp lý, “Tuyển mộ nhân lực là gì? Các phương pháp tuyển mộ”, 2019. [Trực tuyến]. Địa chỉ: <https://vietnammoi.vn/tuyen-mo-nhan-luc-human-resource-recruitment-la-gi-cac-phuong-phap-tuyen-mo-20190925162216268.htm>. [Truy cập ngày 02/6/2021].
- [11] Mai Thị Thùy Hương, *Tổng thuật lý thuyết phát triển nguồn nhân lực qua các tư liệu của các học giả Mỹ*, 2013.

PHỤ LỤC

MỘT SỐ VĂN BẢN QUẢN LÝ NGUỒN NHÂN LỰC

NGÀNH VĂN HÓA THỂ THAO VÀ DU LỊCH

THỦ TƯỚNG CHÍNH PHỦ CỘNG HÒA XÃ HỘI CHỦ NGHĨA VIỆT NAM

Độc lập – Tự do – Hạnh phúc

Số: 958/QĐ-TTg

Hà Nội, ngày 24 tháng 6 năm 2010

QUYẾT ĐỊNH

Về việc phê duyệt Đề án “Xây dựng đội ngũ trí thức ngành Văn hóa, Thể thao và Du lịch đến năm 2020”

THỦ TƯỚNG CHÍNH PHỦ

Căn cứ Luật Tổ chức Chính phủ ngày 25 tháng 12 năm 2001;

Xét đề nghị của Bộ trưởng Bộ Văn hóa, Thể thao và Du lịch,

QUYẾT ĐỊNH:

Điều 1. Phê duyệt Đề án “Xây dựng đội ngũ trí thức ngành Văn hóa, Thể thao và Du lịch đến năm 2020” với những nội dung chủ yếu sau:

Điều 2. Mục tiêu, nhiệm vụ và các giải pháp chủ yếu

1. Mục tiêu: phấn đấu xây dựng đội ngũ trí thức ngành Văn hóa, Thể thao và Du lịch đảm bảo chất lượng, đủ số lượng, đồng bộ về cơ cấu; có trình độ chuyên môn cao và năng lực thực tiễn; có khả năng tiếp cận, làm chủ và chuyển giao khoa học công nghệ tiên tiến, sáng tạo và truyền bá tinh hoa dân tộc và thế giới trong lĩnh vực văn hóa nghệ thuật, gia đình, thể dục thể thao và du lịch nói riêng và đời sống xã hội nói chung; sáng tạo ra các sản phẩm văn hóa nghệ thuật có chất lượng, đạt được đỉnh cao nghệ thuật, kỷ lục thể thao quốc gia và quốc tế, thu hút nhiều khách du lịch; không ngừng nâng cao bản

lĩnh chính trị, phẩm chất, lối sống, lương tâm, tay nghề đáp ứng đòi hỏi ngày càng cao của sự nghiệp công nghiệp hóa, hiện đại hóa và phát triển nền kinh tế tri thức của đất nước.

2. Nhiệm vụ và giải pháp chủ yếu

a) Tăng cường sự lãnh đạo của Đảng đối với việc xây dựng và nâng cao chất lượng đội ngũ trí thức ngành Văn hóa, Thể thao và Du lịch;

b) Rà soát, sắp xếp lại và quy hoạch đội ngũ trí thức;

c) Tiếp tục hoàn thiện cơ chế, chính sách đối với đội ngũ trí thức;

d) Đổi mới công tác đào tạo, bồi dưỡng đội ngũ trí thức;

đ) Nâng cao chất lượng công tác quản lý trí thức;

e) Phát huy vai trò của các hội trí thức trong ngành Văn hóa, Thể thao và Du lịch và đề cao trách nhiệm của trí thức.

Điều 3. Phân công thực hiện Đề án:

1. Bộ Văn hóa, Thể thao và Du lịch chủ trì, phối hợp với Bộ Kế hoạch và Đầu tư, Bộ Tài chính, các Bộ, ngành liên quan và Ủy ban nhân dân các tỉnh, thành phố trực thuộc Trung ương tổ chức triển khai thực hiện Đề án “Xây dựng đội ngũ trí thức ngành Văn hóa, Thể thao và Du lịch đến năm 2020”; xây dựng và tổ chức thực hiện các kế hoạch 5 năm và hàng năm về phát triển đội ngũ trí thức ngành Văn hóa, Thể thao và Du lịch phù hợp với Đề án này, phù hợp với Chiến lược phát triển văn hóa, Chiến lược phát triển thể dục thể thao, Chiến lược phát triển du lịch, Chiến lược cán bộ, Chiến lược phát triển nhân lực Việt Nam và kế hoạch phát triển kinh tế - xã hội; hướng dẫn, kiểm tra, giám sát, tổng hợp tình hình thực hiện và định kỳ báo cáo Thủ tướng Chính phủ; tổ chức sơ kết việc thực hiện Đề án vào năm 2015 và tổng kết vào đầu năm 2021.

2. Bộ Giáo dục và Đào tạo chủ trì, phối hợp với Bộ Lao động - Thương binh và Xã hội và Bộ Văn hóa, Thể thao và Du lịch xây dựng và thực hiện kế hoạch đào tạo nhân lực quản lý, giảng dạy cho các cơ sở đào tạo văn hóa nghệ thuật, gia đình, thể dục thể thao và du lịch; chính sách, cơ chế đặc thù đào tạo tài năng nghệ thuật, năng khiếu thể thao; đào tạo giáo viên dạy nhạc, họa, thể dục ở các trường phổ thông.

3. Bộ Kế hoạch và Đầu tư chỉ đạo các ngành và các địa phương đưa kế hoạch xây dựng đội ngũ trí thức ngành Văn hóa, Thể thao và Du lịch vào kế hoạch định kỳ của ngành, địa phương; chủ trì, phối hợp với Bộ Tài chính, Bộ Văn hóa, Thể thao và Du lịch huy động các nguồn lực trong và ngoài nước cho xây dựng và phát triển đội ngũ trí thức ngành Văn hóa, Thể thao và Du lịch.

4. Bộ Tài chính chủ trì, phối hợp với Bộ Kế hoạch và Đầu tư, Bộ Văn hóa, Thể thao và Du lịch xác định tỷ lệ ngân sách hàng năm chi cho xây dựng và phát triển đội ngũ trí thức ngành Văn hóa, Thể thao và Du lịch đảm bảo việc thực hiện Đề án “Xây dựng đội ngũ trí thức ngành Văn hóa, Thể thao và Du lịch đến năm 2020”; hoàn thiện cơ chế, chính sách tài chính và quản lý tài chính để sử dụng có hiệu quả các nguồn tài chính đầu tư cho xây dựng và phát triển đội ngũ trí thức ngành Văn hóa, Thể thao và Du lịch; xây dựng các chính sách xã hội hóa trong xây dựng đội ngũ trí thức ngành Văn hóa, Thể thao và Du lịch.

5. Bộ Nội vụ chủ trì, phối hợp với Bộ Khoa học và Công nghệ, Bộ Văn hóa, Thể thao và Du lịch và các Bộ, ngành liên quan thực hiện cải cách hành chính trong công tác quản lý đội ngũ trí thức ngành Văn hóa, Thể thao và Du lịch; xây dựng các chế độ, chính sách tôn vinh đối với cán bộ trí thức, văn nghệ sỹ, nghệ nhân, đối với các tập thể và cá nhân tham gia xây dựng đội ngũ trí thức ngành Văn hóa, Thể thao và Du lịch.

6. Bộ Thông tin và Truyền thông chủ trì, phối hợp với Bộ Văn hóa, Thể thao và Du lịch và các Bộ, ngành liên quan xây dựng chính sách, cơ chế để phát triển và quản lý tốt công tác xuất bản các sản phẩm, công trình của trí thức ngành Văn hóa, Thể thao và Du lịch và truyền thông về chủ trương, chính sách của Đảng và Nhà nước đối với trí thức ngành Văn hóa, Thể thao và Du lịch, đối với văn nghệ sỹ, nghệ nhân và tài năng về văn hóa, nghệ thuật, thể thao.

7. Các Bộ, cơ quan ngang Bộ, cơ quan thuộc Chính phủ theo chức năng và nhiệm vụ của mình tổ chức, chỉ đạo thực hiện Đề án “Xây dựng đội ngũ trí thức ngành Văn hóa, Thể thao và Du lịch đến năm 2020” trong phạm vi thẩm quyền; phối hợp với Bộ Văn hóa, Thể thao và Du lịch và các Bộ, cơ quan khác triển khai thực hiện các nhiệm vụ xây dựng và phát triển đội ngũ trí thức ngành Văn hóa, Thể thao và Du lịch trên phạm vi toàn quốc.

8. Ủy ban nhân dân các tỉnh, thành phố trực thuộc Trung ương chịu trách nhiệm xây dựng đội ngũ trí thức làm công tác văn hóa, nghệ thuật, thể dục thể

thao, du lịch và quản lý gia đình trên địa bàn theo thẩm quyền; xây dựng và chỉ đạo thực hiện các kế hoạch 5 năm và hàng năm về phát triển đội ngũ trí thức ngành Văn hóa, Thể thao và Du lịch phù hợp với Đề án này, phù hợp với Chiến lược phát triển văn hóa, Chiến lược phát triển thể dục thể thao, Chiến lược phát triển du lịch, Chiến lược phát triển cán bộ và kế hoạch phát triển kinh tế - xã hội của địa phương trong cùng thời kỳ.

9. Trí thức và đội ngũ trí thức ngành Văn hóa, Thể thao và Du lịch phải có bốn phận và ý thức, trách nhiệm trong công tác xây dựng đội ngũ trí thức văn hóa nghệ thuật, gia đình, thể dục thể thao và du lịch là điều kiện để đảm bảo chất lượng đội ngũ trí thức của ngành.

Điều 4. Kinh phí triển khai Đề án từ nguồn ngân sách nhà nước, tài trợ quốc tế và huy động tài trợ, đóng góp của các đối tượng khác trong nước qua xã hội hóa. Ngân sách nhà nước được cấp hàng năm theo quy định hiện hành đảm bảo việc thực hiện Đề án với các nội dung đã được phê duyệt tại Quyết định này.

Điều 5. Quyết định này có hiệu lực thi hành kể từ ngày ký.

Điều 6. Các Bộ trưởng, Thủ trưởng cơ quan ngang Bộ, Thủ trưởng cơ quan thuộc Chính phủ, Chủ tịch Ủy ban nhân dân các tỉnh, thành phố trực thuộc Trung ương chịu trách nhiệm thi hành Quyết định này./.

Nơi nhận:

- Ban Bí thư Trung ương Đảng;
- Thủ tướng, các Phó Thủ tướng Chính phủ;
- Các Bộ, cơ quan ngang Bộ, cơ quan thuộc CP;
- Ban Tuyên giáo trung ương;
- UBND các tỉnh, thành phố trực thuộc TW;
- Văn phòng Chủ tịch nước;
- Cơ quan Trung ương của các đoàn thể;
- VPCP: BTCN, các PCN, Cổng TTĐT, các Vụ: TCCV, KTTH, ĐP;
- Lưu: Văn thư, KGVX (5b).

KT. THỦ TƯỚNG

PHÓ THỦ TƯỚNG

(đã ký)

Nguyễn Thiện Nhân



**BỘ VĂN HÓA THỂ THAO
VÀ DU LỊCH**

CỘNG HÒA XÃ HỘI CHỦ NGHĨA VIỆT NAM

Độc lập - Tự do - Hạnh phúc

Số: 827/QĐ-BVHTTDL

Hà Nội, ngày 16 tháng 3 năm 2020

QUYẾT ĐỊNH

**Ban hành Kế hoạch thực hiện năm 2020 03 Đề án của ngành Văn hóa,
Thể thao và Du lịch đã được Thủ tướng Chính phủ phê duyệt**

BỘ TRƯỞNG BỘ VĂN HÓA, THỂ THAO VÀ DU LỊCH

Căn cứ Nghị định số 79/2017/NĐ-CP ngày 17 tháng 7 năm 2017 của Chính phủ quy định chức năng, nhiệm vụ, quyền hạn và cơ cấu tổ chức của Bộ Văn hóa, Thể thao và Du lịch;

Căn cứ Quyết định số 958/QĐ-TTg ngày 24 tháng 6 năm 2010 của Thủ tướng Chính phủ về việc phê duyệt Đề án “Xây dựng đội ngũ trí thức ngành Văn hóa, Thể thao và Du lịch đến năm 2020”;

Căn cứ Quyết định số 808/QĐ-TTg ngày 30 tháng 5 năm 2011 của Thủ tướng Chính phủ về việc phê duyệt Đề án “Đào tạo, bồi dưỡng cán bộ, giảng viên trình độ cao trong lĩnh vực văn hóa nghệ thuật, giai đoạn 2011-2020”;

Căn cứ Quyết định số 1243/QĐ-TTg ngày 25 tháng 7 năm 2011 của Thủ tướng Chính phủ về việc phê duyệt Đề án “Đổi mới và nâng cao chất lượng đào tạo của các trường văn hóa nghệ thuật giai đoạn 2011-2020”;

Xét đề nghị của Vụ trưởng Vụ Đào tạo,

QUYẾT ĐỊNH:

Điều 1. Ban hành kèm theo Quyết định này Kế hoạch thực hiện năm 2020 các Đề án của ngành Văn hóa, Thể thao và Du lịch đã được Thủ tướng Chính phủ phê duyệt: “Xây dựng Đội ngũ trí thức ngành Văn hóa, Thể thao và Du lịch

năm 2020”; “Đào tạo, bồi dưỡng cán bộ, giảng viên trình độ cao trong lĩnh vực văn hóa nghệ thuật giai đoạn 2011-2020”; “Đổi mới và nâng cao chất lượng đào tạo của các trường văn hóa nghệ thuật giai đoạn 2011-2020” .

Điều 2. Kinh phí triển khai các nhiệm vụ theo Kế hoạch trích từ nguồn kinh phí thực hiện 03 Đề án năm 2020 chi tại Văn phòng Bộ.

Điều 3. Chánh Văn phòng Bộ, Vụ trưởng Vụ Đào tạo, Vụ trưởng Vụ Kế hoạch, Tài chính, Thủ trưởng các cơ quan, đơn vị liên quan chịu trách nhiệm thi hành Quyết định này./.

Nơi nhận:

- Như Điều 3;
- Bộ trưởng (*để báo cáo*);
- Thứ trưởng Tạ Quang Đông;
- Lưu: VT, ĐT, ĐTT(45).

KT. BỘ TRƯỞNG

THỨ TRƯỞNG

Tạ Quang Đông



**BỘ VĂN HÓA THỂ
THAO VÀ DU LỊCH**

CỘNG HÒA XÃ HỘI CHỦ NGHĨA VIỆT NAM

Độc lập - Tự do - Hạnh phúc

KẾ HOẠCH TRIỂN KHAI THỰC HIỆN NĂM 2020

**03 Đề án của ngành Văn hóa, Thể thao và Du lịch đã được Thủ tướng
Chính phủ phê duyệt đến năm 2020**

*(Ban hành theo Quyết định số 827/QĐ-BVHTTDL ngày 16 tháng 3 năm 2020
của Bộ trưởng Bộ Văn hóa, Thể thao và Du lịch)*

Đơn vị tính: Nghìn đồng

TT	NỘI DUNG NHIỆM VỤ	THUỘC ĐỀ ÁN	ĐƠN VỊ CHỦ TRÌ	ĐƠN VỊ PHỐI HỢP	THỜI GIAN THỰC HIỆN VÀ HOÀN THÀNH	DỰ TOÁN KINH PHÍ THỰC HIỆN
1	Hội nghị Tổng kết thực hiện 03 đề án của ngành văn hóa, thể thao và du lịch giai đoạn 2010-2020 đã được Thủ tướng Chính phủ phê duyệt	ĐA 1,2,3	Vụ Đào tạo	Các cơ quan, đơn vị liên quan	Quý IV	200.000
2	Tập huấn chuyên môn nghiệp vụ và phương pháp giảng dạy sư phạm chuyên ngành trong lĩnh vực âm nhạc	ĐA 2	Vụ Đào tạo	Các cơ sở đào tạo văn hóa nghệ thuật toàn quốc	Quý III	200.000
3	Tập huấn bồi dưỡng nâng cao trình độ chuyên môn nghiệp vụ cho huấn	ĐA 1	Vụ Đào tạo	Tổng cục Thể dục thể thao,	Quý III	200.000

TT	NỘI DUNG NHIỆM VỤ	THUỘC ĐỀ ÁN	ĐƠN VỊ CHỦ TRÌ	ĐƠN VỊ PHỐI HỢP	THỜI GIAN THỰC HIỆN VÀ HOÀN THÀNH	DỰ TOÁN KINH PHÍ THỰC HIỆN
	luyện viên các môn thể thao thành tích cao trên toàn quốc			các Trung tâm Huấn luyện thể thao quốc gia		
4	Tập huấn bồi dưỡng kỹ năng, phương pháp giảng dạy tích hợp giữa lý thuyết và thực hành cho giảng viên, giáo viên các cơ sở đào tạo du lịch trong bối cảnh cách mạng công nghiệp 4.0	ĐA 1	Vụ Đào tạo	Tổng cục Du lịch, các cơ sở đào tạo du lịch và các đơn vị liên quan	Quý III	200.000
5	Hội thi tài năng học sinh, sinh viên lĩnh vực văn hóa nghệ thuật trên toàn quốc	ĐA 3	Vụ Đào tạo	Các cơ sở đào tạo văn hóa nghệ thuật toàn quốc và các đơn vị liên quan	Quý III- Quý IV	2.500.000
TỔNG CỘNG: 3.300.000						



Ghi chú: Đề án 1: Xây dựng đội ngũ trí thức ngành văn hóa, thể thao và du lịch đến năm 2020

Đề án 2: Đào tạo, bồi dưỡng cán bộ, giảng viên trình độ cao trong lĩnh vực văn hóa nghệ thuật, giai đoạn 2011-2020

Đề án 3: Đổi mới và nâng cao chất lượng đào tạo của các trường văn hóa nghệ thuật giai đoạn 2011-2020./.

KT. BỘ TRƯỞNG

THỨ TRƯỞNG

Tạ Quang Đông