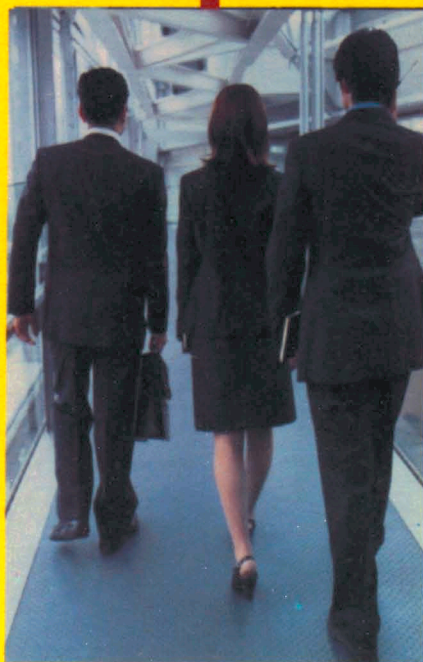


Biên dịch: HƯƠNG HUY

QUẢN TRỊ NGUỒN NHÂN LỰC



NHÀ XUẤT BẢN GIAO THÔNG VẬN TẢI

HƯƠNG HUY

QUẢN TRỊ

NGUỒN NHÂN LỰC

TẬP 2

Va

NHÀ XUẤT BẢN GIAO THÔNG VẬN TẢI

Lời nói đầu

Bạn đang quản lý nhân viên. Cách mà bạn điều phối trách nhiệm của nguồn nhân lực trong phạm vi quản lý của bạn sẽ có ảnh hưởng rất lớn đến hiệu quả công việc.

Rất nhiều hệ thống quản trị nguồn nhân lực không có phương pháp đo lường có hệ thống. Nhiều tổ chức không đánh giá hậu quả ngắn hạn hay dài hạn của các chương trình và hoạt động quản trị nguồn nhân lực của họ.

NXB GTVT giới thiệu quyển "**Quản trị nguồn nhân lực**" với 2 tập:

- Tập 1: Giới thiệu các nội dung cơ bản về quản trị nguồn nhân lực chiến lược, vai trò toàn cầu hóa của chính sách nguồn nhân lực, phân tích công việc, lập kế hoạch nguồn nhân lực và tuyển chọn nhân viên.
- Tập 2: Giới thiệu các nội dung về quản lý và đánh giá thành tích, huấn luyện và phát triển, khen thưởng và quản lý nguồn nhân lực.

NXB GTVT.

Phần 3

PHÁT TRIỂN KHẢ NĂNG
VỀ NGUỒN NHÂN LỰC

Chương 6

Quản lý và đánh giá kết quả



Như một bài phê bình đã kết luận: “Việc đánh giá cách đánh giá kết quả là không đúng”. Trong khi hầu hết tổ chức đều báo cáo về việc sử dụng các hệ thống chính thức để quản lý và đánh giá kết quả, thì đa số vẫn bộc lộ sự bất mãn đáng kể đối với việc này. Tất cả những người đánh giá, những người được đánh giá và các nhà quản trị đều diễn tả sự bất mãn đối với các hệ thống đánh giá của họ.

Toàn bộ chú ý đối với cách đánh giá kết quả đều là bằng chứng về ảnh hưởng quan trọng của công việc này đến kết quả và hiệu quả của tổ chức. Thật vậy, cách đánh giá kết quả chính thức và hệ thống nhiều người đánh giá là các yếu tố cấu thành của các hệ thống làm việc đạt kết quả cao, và được liên kết với kết quả tài chính của công ty. Trọng tâm của mỗi liên kết này là quan điểm cho rằng các hệ thống quản lý kết quả đạt hiệu quả nhất đều nhận ra bản thân cách đánh giá không phải là một kết thúc; nói đúng hơn, đây là một yếu tố cấu thành quan trọng của một tập hợp lớn hơn các thông lệ về nguồn nhân lực được liên kết với các mục tiêu kinh doanh, nhân sự, và việc phát triển tổ chức và chiến lược của công ty.

Các tổ chức vẫn kiên trì tìm kiếm những phương cách tốt

hơn để đánh giá kết quả. Công ty Pratt & Whitney, một phân xưởng về động cơ phản lực của Liên hiệp Công nghệ, và công ty Blockbuster Video đã thực hiện những thay đổi có ý nghĩa về các hệ thống quản lý và đánh giá kết quả của họ trong ba năm liên tiếp. Công ty Ford còn cài đặt một hệ thống mới, thay thế cho hệ thống đánh giá kết quả cũ được xem là quá 'khoan dung' trong cách đánh giá nên không phân biệt được kết quả giữa các nhân viên, và có ít bằng chứng để nhận diện nhân viên nào làm việc không hiệu quả.

Khi chúng ta nhận ra tiềm năng giá trị của cách đánh giá kết quả là một phần của hệ thống làm việc đạt kết quả cao, thì chúng ta cũng phải lưu ý rằng cách đánh giá kết quả cũng có nguy cơ tiềm ẩn làm gia tăng tình trạng kiện tụng.

Sự gia tăng lực lượng lao động đa dạng làm gia tăng khả năng có thể gây ra những khó khăn liên quan đến việc làm và pháp luật. Với tỉ lệ lớn hơn về phụ nữ, các thành viên của nhóm người thiểu số, những người có khuynh hướng giới tính khác nhau, các nhân viên khuyết tật và các nhân viên lớn tuổi trong lực lượng lao động, thì tình trạng bất công và thành kiến thường hiện diện trong các hệ thống đánh giá, cho dù có tồn tại hoặc do cảm thấy, đều có thể bị thổi phồng lên, do tính đa dạng và những khác biệt giữa những người đánh giá và những người được đánh giá. Hậu quả là các tổ chức sẽ cần phải càng ngày càng thận trọng, khi khích lệ sự công bằng và khách quan trong những thông lệ đánh giá và những quyết định nhân sự.

Toàn bộ mục tiêu của chương này là đưa ra các kiến nghị để cải thiện hiệu quả của cách quản lý và đánh giá kết quả trong các tổ chức. Chúng tôi cũng tin rằng có những khác biệt lớn giữa phương cách thực hành đánh giá và phương cách nên thực hiện việc đánh giá do các chuyên gia nêu lên. Chúng tôi sẽ nhấn mạnh vào những sự khác biệt đó trong chương này.

VIỆC ĐÁNH GIÁ

Sau khi đọc chương này, bạn có thể:

1. Hiểu được giá trị và cách đánh giá kết quả trong tổ chức, và những quy định để đánh giá hiệu quả.

2. Trình bày định nghĩa về kết quả và áp dụng định nghĩa này vào những công việc khác nhau.

3. Thảo luận những mối liên quan đến pháp luật của việc đánh giá kết quả.

4. Giải thích các bước cần đi theo khi triển khai một hệ thống đánh giá.

5. Mô tả các bước cần thiết để thực hiện một hệ thống phản hồi đánh giá có hiệu quả.

Như chúng ta đã thảo luận trong Chương 1, nghiên cứu cho thấy quản lý kết quả, khi được thực hiện một cách đúng đắn, có thể (và đang) ảnh hưởng đến kết quả và dòng lợi nhuận của công ty. Trong Chương 4, chúng ta đã thảo luận về vai trò của việc đánh giá kết quả là một trọng tâm trong công việc, thiết kế và phân tích công việc. Trong Chương 5, chúng ta đã nhấn mạnh vào vai trò lập kế hoạch liên tục và tuyển dụng. Trong Chương 6, chúng ta đã thảo luận về vai trò đánh giá và cải thiện các hệ thống tuyển chọn nhân sự. Việc nhận ra và đánh giá những tiêu chuẩn kết quả quan trọng mang tính cách sống còn đối với việc cải thiện lợi thế cạnh tranh của một tổ chức bằng những sản phẩm và dịch vụ tốt hơn, đáp ứng nhiều hơn yêu cầu của khách hàng.

Việc thực hành quản lý và đánh giá kết quả đã cải thiện trong những năm gần đây, nhưng vẫn còn cả một con đường dài phải đi. Biểu đồ 6-1 trình bày bản tóm tắt những phát hiện liên quan đến sự khác biệt giữa nghiên cứu và thực hành. Chúng tôi sẽ đề cập đến toàn bộ phát hiện này trong những trang sau.

BIỂU ĐỒ 6-1 Quản lý Kết quả: Những Khác biệt giữa Nghiên cứu và Thực hành

Xếp hạng nội dung

Phát hiện: Dùng đánh giá nhân viên dựa trên đặc điểm riêng.

Thực hành: Tỷ lệ nhân viên sử dụng đặc điểm riêng là tiêu chuẩn đánh giá vẫn cao.

Phát hiện: Các thước đo kết quả hoặc tiêu chuẩn nên liên kết với bản mô tả về công việc.

Thực hành: 60 % người sử dụng lao động báo cáo có liên kết mạnh; 22 % thực sự đánh giá theo cách này.

Phát hiện: Mục đích thách thức, cụ thể dẫn đến kết quả cao hơn.

Thực hành: 26 % mục đích / mục tiêu đánh giá cách quản lý đều cụ thể.

Phát hiện: Phân biệt rõ ràng giữa các khía cạnh tiêu chuẩn của kết quả (như phẩm chất, số lượng).

Thực hành: 14 % nhân viên phân biệt các khía cạnh của giá trị theo chức năng hoặc mục tiêu công việc.

Phát hiện: Liên kết các thước đo kết quả cá biệt với các mục tiêu chiến lược cụ thể.

Thực hành: 9 % thực sự làm như vậy; 55 % yêu cầu.

Xếp hạng quá trình

Phát hiện: Sự tham gia của nhân viên vào việc xây dựng mục tiêu làm gia tăng động cơ, cam kết, và kết quả.

Thực hành: 18 % thuộc về các cương vị không quản lý xây dựng mục tiêu; 58 % thuộc về các cương vị quản lý cho phép sự tham gia.

Phát hiện: Phản hồi cụ thể tập trung chú ý vào các mục tiêu.

Thực hành: 37% nhân viên cho thấy họ đã nhận được phản hồi cụ thể.

Phát hiện: Thiết lập mối quan hệ chặt chẽ giữa việc đạt được mục tiêu và phần thưởng.

Thực hành: 41 % nhân viên nhận được một sự "liên kết chặt chẽ" mục tiêu với phần thưởng.

Phát hiện: Đào tạo những người đánh giá về hệ quy chiếu chung. (FOR).

Thực hành: 8% nhân viên sử dụng FOR; chỉ có 21 % biết về hệ quy chiếu này.

Phát hiện: Đào tạo những người đánh giá về việc đưa ra phản hồi tiêu cực.

Thực hành: 27% chủ nhân cung cấp tất cả các quá trình đào tạo như vậy.

Phát hiện: Tránh đào tạo người đánh giá về những cách phân loại sai lầm – điều này có thể tạo ra những sai lầm khác.

Thực hành: 41% chủ nhân sử dụng cách đào tạo sai lầm đối với chuyên viên đánh giá.

Phát hiện: Việc giữ sổ nhật ký có cơ cấu làm gia tăng tính đáng tin tưởng.

Thực hành: 5% các công ty yêu cầu giữ sổ nhật ký.

Phát hiện: Đào tạo những người đánh giá những sai lầm về mặt nhận thức giống như thành kiến của người thực hiện / người quan sát.

Thực hành: 8% chủ nhân biết sai lầm này là gì; 3 % đào tạo về điều này.

Phát hiện: Phân biệt giữa cách xếp hạng đặc điểm của một người và kết quả.

Thực hành: 46% chủ nhân hiện vẫn đánh giá dựa trên năng lực, không hề phân biệt giữa kết quả và tiềm năng, kiến thức, kỹ năng và khả năng, hoặc năng lực của người được xếp hạng.

Công dụng về mặt Quản trị

Phát hiện: dữ liệu đánh giá 360 độ có thể giảm bớt ảnh hưởng bất lợi trong việc đề bạt.

Thực hành: 16 % công ty mà sử dụng dữ liệu đánh giá 360 độ để thực hiện quyết định; 84% công ty dựa trên đánh giá “từ trên xuống dưới” trong việc đề bạt.

Phát hiện: Cách đánh giá của nhiều người xếp hạng có giá trị cao hơn, so với cách đánh giá “từ trên xuống dưới”.

Thực hành: Dưới 5 % công ty sử dụng cách đánh giá của nhiều chuyên viên xếp hạng để thực hiện quyết định.

Xếp hạng Kết quả

Phát hiện: Dữ liệu kiểm toán đối với ảnh hưởng bất lợi với các tầng lớp người được bảo vệ (kể cả tuổi).

Thực hành: 24% công ty làm như vậy hàng năm; 63 % không bao giờ làm.

Phát hiện: Đánh giá các xu hướng của từng người xếp hạng (như qua dân tộc, giới tính, tuổi tác).

Thực hành: 15% công ty tính toán dữ liệu xếp hạng theo người xếp hạng.

Phát hiện: Thường công cho người xếp hạng vì đã tôn trọng triệt để quá trình xếp hạng (như tiêu chuẩn chính xác, phân biệt rõ).

Thực hành: 27% công ty bao gồm các thông lệ quản lý kết quả như yếu tố cấu thành quan trọng các công việc của nhà quản lý.

Phát hiện: Đánh giá các mức độ kết quả cá nhân so với các mục tiêu chiến lược, tổng hợp.

Thực hành: 24% công ty thực sự làm điều này bằng bất cứ cách nào; 58 % xác nhận.

CHÚNG TA XÁC ĐỊNH KẾT QUẢ NHƯ THẾ NÀO VÀ TẠI SAO CHÚNG TA ĐÁNH GIÁ KẾT QUẢ?

Bất chấp tầm quan trọng của việc đánh giá kết quả, rất ít tổ chức xác định rõ họ đang cố gắng đánh giá điều gì. Để soạn thảo một hệ thống đánh giá kết quả, điều quan trọng trước hết là xác định thuật ngữ kết quả làm việc có nghĩa là gì. Mặc dù kết quả làm việc của một người tùy thuộc vào sự kết hợp khả năng, nỗ lực, và cơ hội, kết quả vẫn có thể đánh giá theo kết quả hay sản phẩm được tạo ra. *Kết quả được xác định như là số liệu sản phẩm tạo ra, dựa trên các chức năng công việc hay hoạt động cụ thể trong một kỳ thời gian cụ thể.* Chẳng hạn, một nhà đào tạo đang làm việc cho Ngân hàng Thế giới được đánh giá dựa trên cách người đó “cách tổ chức các trình bày”, được xác định là “cách trình bày tài liệu đào tạo theo một thứ tự hợp lý và có phương pháp”. Phạm vi mà người đó có khả năng trình bày “có phương pháp” như vậy sẽ là một cách đánh giá những kết quả liên quan đến chức năng đó. Những kết quả mà được đánh giá bởi khách hàng nhận được sự đào tạo đó.

Rõ ràng người đại diện kinh doanh sẽ có cách để đo lường doanh số thực sự, là kết quả đối với chức năng chủ yếu của công việc đó. Dịch vụ khách hàng có khả năng là ứng viên, là một chức năng quan trọng khác có các thước đo kết quả rất khác với việc xác định kết quả. Các giáo sư đại học thường được đánh giá dựa trên ba chức năng làm việc chung: giảng dạy, nghiên cứu và phục vụ. Kết quả trong từng lĩnh vực này được xác định theo các thước đo kết quả khác nhau. Rõ ràng sinh viên là một nguồn dữ liệu để đánh giá chất lượng giảng dạy.

Kết quả tính chung trên một công việc sẽ bằng với tổng số kết quả (hoặc tính bình quân) về các chức năng hay hoạt động chính của công việc đó. Thí dụ, Ngân hàng Thế giới đã nhận ra 8 chức năng công việc đối với các nhà đào tạo của họ (như sử dụng ví dụ thích hợp, quan hệ với người tham gia, những thủ tục đánh giá). Các chức năng phải làm với công việc mà được thực hiện, không phải những đặc điểm của người thực hiện. Thật không may, nhiều hệ thống đánh giá kết quả lẫn lộn các phương pháp đo lường kết quả với các phương pháp đo lường, đặc điểm riêng hoặc năng lực của người đó.

Một lần nữa, chúng ta hãy nhấn mạnh vào điều này: Việc xác định kết quả liên quan đến hàng loạt những kết quả được tạo ra trong một thời gian nào đó, và không liên quan đến đặc điểm riêng, cá tính hoặc năng lực cá nhân của người thực hiện. Chúng tôi không nói rằng không có chỗ nào phù hợp để đánh giá năng lực. Thật vậy, chúng tôi nghĩ rằng có một chỗ quan trọng! Tuy nhiên, chúng tôi tin rằng nên phân biệt rõ giữa tiêu chuẩn đánh giá một người với năng lực, kiến thức, hoặc tiềm năng và kết quả của người đó. Chắc hẳn năng lực và kết quả liên quan với nhau, nhưng chúng không phải là một.

Công dụng của Dữ liệu Kết quả là gì?

Thông tin được thu thập từ phương pháp đo lường kết quả được sử dụng rộng rãi trong việc trả thù lao, cải thiện kết quả

hay quản lý và chứng minh bằng tài liệu. Như chúng ta đã thảo luận trong các chương trước, dữ liệu kết quả cũng được sử dụng cho những quyết định bố trí nhân viên (như đề bạt, chuyển, sa thải, cho thôi việc), phân tích nhu cầu đào tạo, phát triển nhân viên, nghiên cứu và đánh giá chương trình.

Quản lý Kết quả và Trả Thù lao

Các giám sát viên có thể sử dụng thông tin đánh giá kết quả để quản lý kết quả của nhân viên của họ. Dữ liệu kết quả có thể cho thấy sự yếu kém về kết quả của nhân viên mà các nhà quản lý có thể tham khảo khi lập ra những mức độ mục tiêu hoặc mục đích để cải tiến. Các chương trình quản lý kết quả có thể tập trung vào một hoặc nhiều mức độ sau đây: cá nhân những người thực hiện, các nhóm làm việc hoặc các đơn vị phụ của tổ chức, hoặc toàn bộ tổ chức. Nên thu thập dữ liệu về kết quả theo trình độ phù hợp và theo thời gian để thể hiện các xu hướng.

Nhằm vận động nhân viên cải tiến kết quả và đạt được mục tiêu của họ, các giám sát viên có thể sử dụng những hình thức khuyến khích như các chương trình trả tiền-vì-kết quả (chẳng hạn, trả tiền thưởng, khuyến khích, phần thưởng). Một trong những khuynh hướng mạnh nhất tại Mỹ là các hình thức trả tiền-vì-kết quả (PFP). Chúng ta sẽ thảo luận về vấn đề này trong Chương 11. Rõ ràng, tiêu chuẩn để đánh giá kết quả đạt hiệu quả thật quan trọng đối với các hệ thống PFP.

Bố trí Nhân viên Nội bộ

Thông tin đánh giá kết quả cũng được sử dụng để ra quyết định bố trí nhân viên. Như chúng ta đã thảo luận trong các Chương 5 và 6, nhiều tổ chức tin tưởng vào dữ liệu đánh giá kết quả, hầu quyết định xem nhân viên nào sẽ được thăng cấp (hoặc đề bạt) để bổ nhiệm vào những việc chưa có người làm, và nhân viên nào được giữ lại. Những cách đánh giá kết quả cũng nên là cơ sở để chấm dứt (hợp đồng) khi tổ chức kết

luận kết quả nào không đáp ứng được tiêu chuẩn tối thiểu, hoặc có lẽ tổ chức có thể làm tốt hơn mà không có nhân viên đó.

Một vấn đề liên quan với thông tin đánh giá kết quả để ra các quyết định về những vận động trong công việc ở chỗ kết quả của nhân viên thường chỉ được đánh giá cho công việc hiện hành. Ngoài ra, nếu công việc ở mức độ cao hơn hoặc thấp hơn, khác hẳn với công việc hiện hành của nhân viên, thì thật khó đánh giá xem nhân viên đó sẽ thực hiện công việc mới như thế nào, nếu công việc mới này đòi hỏi phải có những năng lực, khả năng, kỹ năng khác biệt một cách đáng kể. Có thể đánh giá các năng lực này bằng nhiều cách, gồm những phán đoán của giám sát viên, đồng nghiệp, và ngay cả cấp dưới. Tất nhiên, Nhiều tổ chức vẫn sử dụng các phương pháp đánh giá như các phương pháp đã được mô tả trong Chương 6.

Cách đánh giá năng lực hoặc đặc điểm khác của nhân viên bằng việc sử dụng các nguồn đánh giá có chất lượng như các giám sát viên và đồng nghiệp đều là một phương pháp hoàn toàn có thể chấp nhận đối với những quyết định bố trí nhân viên nội bộ, và trong hầu hết các trường hợp, phương pháp này còn có giá trị hơn, so với các phương pháp đánh giá khác mà chúng ta đã thảo luận trong Chương 6. Tuy nhiên, nên phân biệt những cách đánh giá như vậy với tiêu chuẩn đánh giá kết quả. Có thể áp dụng các "trọng số dự báo" vào dữ liệu đánh giá kết quả, để sử dụng dữ liệu này cho các quyết định đề bạt. Nếu một nghiên cứu thiết lập mối liên kết giữa kết quả hữu hiệu dựa trên một số hướng công việc nào đó của Công việc A, với kết quả hiệu quả của Công việc B, thì các thứ hạng dựa trên các hướng này có thể được gán một trọng số dự báo. Nhưng bạn không nên chỉ dựa vào dữ liệu đánh giá kết quả để ra các quyết định đề bạt, bởi vì các công việc chắc hẳn sẽ khác nhau theo cách nào đó, vì thế, đòi hỏi kiến thức, khả

năng, kỹ năng hoặc năng lực cũng có phần khác nhau.

Phân tích Nhu cầu Đào tạo

Hầu hết công ty đều sử dụng dữ liệu đánh giá để xác định nhu cầu đào tạo hoặc phát triển nhân viên. Hiện nay, hàng trăm công ty, kể cả các công ty Microsoft, IBM, và Merck, vẫn sử dụng những người đánh giá thuộc nhiều nguồn (như cấp dưới, đồng nghiệp, thân chủ), để đánh giá các giám sát viên hoặc các nhà quản lý của họ. Kết quả được bộc lộ đối với từng nhà quản lý, với những đề nghị được đào tạo và phát triển cụ thể (nếu cần). Chẳng hạn, công ty Honeywell có những module đào tạo cụ thể, dựa trên các thứ hạng đánh giá của một số chức năng công việc.

Nghiên cứu và Đánh giá

Dữ liệu đánh giá cũng có thể được dùng để xác định xem các chương trình nguồn nhân lực khác nhau (như tuyển chọn, đào tạo) có đạt hiệu quả hay không. Chẳng hạn, khi công ty Toledo, Ohio, muốn biết bài trắc nghiệm tuyển chọn các cảnh sát viên của họ có giá trị hay không, thì các công ty này đã thu thập dữ liệu đánh giá kết quả cảnh sát viên, những người đã làm bài trắc nghiệm tuyển chọn, từ đó định giá được các điểm trắc nghiệm có quan hệ với kết quả công việc hay không.

THIẾT KẾ HỆ THỐNG ĐÁNH GIÁ

Quá trình thiết kế hệ thống đánh giá nên liên quan đến các nhà quản lý, nhân viên, chuyên gia nguồn nhân lực, và cả các khách hàng trong nước lẫn ngoài nước, khi thực hiện những quyết định về từng vấn đề sau đây:

- Nội dung đánh giá.
- Quá trình đánh giá.
- Xác định người đánh giá (nghĩa là ai nên đánh giá kết quả).
- Xác định người được đánh giá (nghĩa là mức độ kết quả cần đánh giá).

- Những đặc điểm quản lý hành chính.

Việc ra quyết định chính xác là một thách thức vì không có chọn lựa nào là tối ưu trong mọi hoàn cảnh. Điểm khởi đầu nên là kế hoạch chiến lược và những mục tiêu của tổ chức. Nên xem lại những chi tiết của kế hoạch nhằm thiết kế một hệ thống đánh giá nhất quán với toàn bộ mục tiêu của công ty.

Nội dung đo lường

Cách đánh giá có thể định hướng vào con người (tập trung vào người đã thực hiện hành vi), hoặc định hướng vào công việc (tập trung vào sổ sách ghi chép kết quả mà người đó đạt được trong công việc). Cách đánh giá kết quả hiệu quả tập trung vào sổ sách ghi chép kết quả, và đặc biệt là những kết quả trực tiếp liên quan đến nhiệm vụ và mục tiêu của tổ chức. Một số Khách sạn Sheraton cung cấp dịch vụ phòng trong 25 phút hoặc bữa ăn miễn phí. Các nhân viên nào của khách sạn Sheraton đã trực tiếp liên quan đến dịch vụ phòng đều được đánh giá dựa trên sổ sách ghi chép kết quả liên quan cụ thể đến việc đảm bảo dịch vụ này. Cửa hàng mắt kính Lenscrafters đảm bảo thay mắt kính mới trong vòng 60 phút hoặc thay mắt kính miễn phí. Kết quả của cá nhân hoặc đơn vị được đánh giá bằng thời gian trung bình phải mất để giao những cặp kính mới đến tận tay khách hàng. Đây là các kết quả. Nói chung, không nên sử dụng các đặc điểm (như đáng tin tưởng, trung thực, kiên nhẫn, trung thành) khi đánh giá kết quả đã qua vì chúng không là các thước đo kết quả thực sự. Đó là những đặc điểm cá nhân của người thực hiện, có thể chúng có liên quan hoặc tiên đoán được kết quả, nhưng chúng không phải là tiêu chuẩn đánh giá kết quả thực sự.

Giá trị của kết quả trong bất cứ hoạt động hoặc chức năng công việc nào có thể được đánh giá theo 6 loại kết quả. Biểu đồ 6-2 xác định và liệt kê 6 tiêu chuẩn này. Mặc dù tất cả 6 tiêu chuẩn này có thể không liên quan đến từng hoạt động hoặc chức năng công việc, nhưng một nhóm có thể có liên

quan. Một điều cũng quan trọng đối với tổ chức là nhận ra mối quan hệ giữa các tiêu chuẩn. Chẳng hạn, đôi khi các nhà quản lý cũng khuyến khích nhân viên cố gắng đạt được số lượng, mà không nhận ra rằng có thể gây thiệt hại cho phẩm chất, hoặc có thể ảnh hưởng đến đồng nghiệp. Tương tự, họ có thể tập trung vào phẩm chất mà không nhấn mạnh vào việc đúng thời hạn, hiệu quả về chi phí hoặc tác động giữa các cá nhân với nhau.

BIỂU ĐỒ 6-2 Sáu Tiêu chuẩn Chủ yếu để Có thể Đánh giá về Giá trị của Kết quả

1. *Chất lượng*: Mức độ mà theo đó quá trình hoặc kết quả tiến hành một hoạt động gần như hoàn hảo về mặt phù hợp với phương cách thực hiện hoạt động lý tưởng, hoặc đáp ứng mục đích đã định của hoạt động.
2. *Số lượng*: Số lượng được tạo ra, diễn tả bằng những thuật ngữ như giá trị dollar, số đơn vị, hoặc số chu kỳ hoạt động đã hoàn tất.
3. *Đúng Thời hạn*: Mức độ hoàn tất một hoạt động, hoặc tạo ra một kết quả vào đúng thời gian sớm nhất như mong muốn, theo quan điểm vừa phối hợp với kết quả của những người khác, vừa gia tăng tối đa thời gian dành cho những hoạt động khác.
4. *Hiệu quả về Chi phí*: Mức độ sử dụng các nguồn lực của tổ chức (thí dụ, con người, tiền, công nghệ, nguyên liệu) đạt tối đa theo nghĩa có lợi nhất hoặc giảm thiểu thiệt hại tính trên một đơn vị nguồn lực sử dụng.
5. *Nhu cầu giám sát*: Mức độ mà người thực hiện có thể tiến hành một chức năng công việc mà không phải yêu cầu hỗ trợ giám sát hoặc yêu cầu can thiệp của giám sát để ngăn ngừa kết quả bất lợi.
6. *Ảnh hưởng qua lại giữa các Cá nhân*: Mức độ mà người thực hiện khuyến khích các cảm giác tự tôn trọng, thiện chí và tinh hợp tác giữa đồng nghiệp với nhau và với cấp dưới.

Chúng ta đưa “kết quả trong bối cảnh hoặc tư cách công dân” vào loại kết quả “ảnh hưởng qua lại giữa cá nhân”. Một “công dân tốt trong tổ chức” là một nhân viên đóng góp vượt quá những mong đợi đối với một công việc, trong vai trò chính thức được mô tả chi tiết trong bản mô tả công việc. Các nhân viên như vậy đều sẵn sàng đảm nhận những việc được phân

công thay thế, vui vẻ đáp ứng các yêu cầu được giúp đỡ từ người khác, khéo léo trong quan hệ giữa cá nhân với nhau, đi làm đúng giờ, và thường ở lại trễ hơn yêu cầu để hoàn tất nhiệm vụ. Kết quả thuộc về bối cảnh hoặc là hỗ trợ, hoặc là ngăn cản quá trình sản xuất kỹ thuật, và có thể tạo thuận lợi cho sự biến đổi chúng thành kết quả cấp cá nhân, nhóm và hệ thống.

Những đóng góp của kết quả trong bối cảnh như cố vấn, tạo một môi trường làm việc vui tươi, và tuân thủ với tổ chức và đệ trình các chính sách và thủ tục cũng có thể có những ngụ ý cho một số loại kết quả khác nữa. Nếu kết quả được xác định ở một mức độ hoạt động hoặc nhiệm vụ cụ thể hơn, thì kết quả thuộc bối cảnh cũng có thể được trình bày trong bản mô tả bản thân chức năng, và kết hợp với một hoặc nhiều tiêu chuẩn giá trị (như chất lượng, số lượng). Thí dụ, mô hình của "kết quả công dân" gồm sự "hỗ trợ cá nhân" như một hướng và xác định hướng đó bằng các hành vi như "giúp đỡ người khác bằng cách đưa ra các đề nghị, đào tạo các kỹ năng hoặc kiến thức hữu ích, và cung cấp sự hỗ trợ về tình cảm đối với các vấn đề cá nhân". Chúng ta chắc chắn có thể xác định được kết quả trong các lãnh vực này, tùy theo các giá trị chất lượng và số lượng (thí dụ, sự hỗ trợ tình cảm thường xuyên như thế nào; sự hỗ trợ này tốt như thế nào?).

Do lường kết quả chung

Dù thực hiện phương pháp xếp hạng chung, với người xếp hạng không phân biệt giữa các tiêu chuẩn, chắc chắn sẽ nhanh hơn so với thực hiện đánh giá dựa trên từng tiêu chuẩn riêng biệt, thì phương pháp vẫn bị hạn chế ở chỗ đòi hỏi người xếp hạng phải đồng thời xem xét 6 khía cạnh khác nhau của giá trị và nhắm tính mức trung bình của chúng. Kết quả của cách này đánh giá ít chính xác hơn, so với cách đánh giá được thực hiện dựa trên từng tiêu chuẩn phù hợp đối với từng hoạt động, và ít phản hồi cụ thể đối với người thực hiện. Nói chung, khi tính cụ thể trong nội dung đánh giá càng lớn, thì hệ thống đánh giá càng đạt hiệu quả bất kể hệ thống đánh giá vì mục đích gì.

Quá trình đo lường

Có ba phương pháp đánh giá kết quả cơ bản: (1) so sánh kết quả của những người được xếp hạng, (2) so sánh giữa các mốc hay các mức mức kết quả, và chọn lựa một nguồn mô tả rõ nhất về người được đánh giá, và (3) so sánh kết quả của cá nhân với các mốc. Những phương pháp này được trình bày trong Biểu đồ 6-3.

BIỂU ĐỒ 6-3 - Các hình thức xếp hạng

SO SÁNH KẾT QUẢ

Bạn hãy so sánh kết quả của tất cả những người được xếp hạng với từng mốc của từng hoạt động công việc, chức năng, hoặc kết quả chung. Phán xét của người đánh giá có thể thực hiện theo các cách sau đây:

- Xác định người nào trong từng đôi người được xếp hạng đã đạt được kết quả gần nhất với mức kết quả mô tả theo mốc, hoặc đạt được mức cao nhất hoặc mức kết quả chung. (Phương pháp: so sánh từng đôi).
- Xác định những người được xếp hạng được xếp hạng như thế nào theo mức độ gần nhất với mức kết quả mô tả theo mốc. (Phương pháp: sắp xếp theo đường thẳng).
- Tính trước tỷ lệ nhân viên đạt hiệu quả cao hoặc không đạt hiệu quả. (Phương pháp: phân phối cố định).

SO SÁNH GIỮA CÁC MỐC

So sánh tất cả mốc của từng hoạt động hoặc chức năng, và chọn lựa hoạt động nào mô tả rõ nhất mức độ kết quả của người được đánh giá. Những phán đoán của người đánh giá được thực hiện theo phương cách sau đây:

- Chỉ rõ mốc nào trong số các mốc phù hợp nhất với kết quả của người được đánh giá (và / hoặc kém nhất).

SO SÁNH VỚI CÁC MỐC

So sánh kết quả của từng người được đánh giá với từng mốc của từng hoạt động hoặc chức năng. Những phán đoán của người đánh giá được thực hiện theo một trong những cách sau đây:

- Kết quả của người được đánh giá hoặc là phù hợp hoặc không phù hợp với mốc.
- Tần số kết quả của người được đánh giá phù hợp với mốc
- Kết quả của người được đánh giá tốt hơn, bằng, hay kém hơn so với kết quả theo mốc.

Công cụ xếp hạng: So sánh Kết quả giữa những người được xếp hạng

So sánh từng đôi, sắp xếp theo đường thẳng, và phân phối cố định là các hệ thống đánh giá đòi hỏi những người xếp hạng so sánh những người được xếp hạng với nhau theo một số thước đo tính hiệu quả hoặc tính hiệu quả chung. Dù gây tranh cãi, nhưng các hệ thống so sánh nhân viên vẫn được sử dụng rộng rãi vì ông Jack Welch, một CEO nổi tiếng của công ty GE, đã về hưu, biện hộ mạnh mẽ cho các hệ thống này.

So sánh từng đôi đòi hỏi người đánh giá phải so sánh tất cả các đôi người được đánh giá, dựa trên “kết quả chung” hoặc một số kết quả khác, thường xác định tiêu chuẩn một cách mơ hồ. Công việc này có thể trở nên nặng nề đối với người đánh giá vì con số nhân viên gia tăng và cần thực hiện nhiều so sánh hơn. Công thức tính số các cặp nhân viên là $n(n-1)/2$, với n = số lượng nhân viên. Sắp xếp theo đường thẳng hoặc xếp hạng theo thứ tự chỉ đòi hỏi người đánh giá nhận ra nhân viên nào “tốt” nhất, nhân viên nào “tốt” nhì v.v..., cho đến khi người đánh giá nhận ra nhân viên nào kém nhất.

Phân phối cố định thường giới thiệu người đánh giá với một số lượng nhóm giới hạn (thường từ 5 đến 7 nhóm), và đòi hỏi người đánh giá phải sắp xếp từng phần những người được xếp hạng vào từng nhóm. Phân phối cố định thường sắp xếp phần lớn nhân viên vào nhóm giữa (nghĩa là các thứ hạng trung bình hoặc cao hơn), trong khi rất ít nhân viên được xếp vào các nhóm cao hơn và thấp hơn.

Một số tổ chức sử dụng các phân phối cố định để ấn định việc tăng lương, trong khi các tổ chức khác sử dụng để đảm bảo những người xếp hạng không xếp tất cả nhân viên của họ vào các thứ hạng quá cao. Công ty Ford áp dụng hệ thống xếp hạng cố định theo ký tự đối với từng giám sát viên. Như vậy, chỉ có 10 % nhân viên có thể nhận được hạng A dù 10 % đầu tiên và sau đó 5 % phải nhận hạng C. Nhân viên nào xếp

hạng C đều không đủ tư cách được tăng lương hoặc nhận phần thưởng, và có hai hạng C trong một hàng có thể bị giáng cấp hoặc sa thải.

Công cụ xếp hạng: So sánh giữa các mức kết quả

Thang điểm xếp hạng bằng máy tính (CARS) là một phương pháp xếp hạng mới và đầy hứa hẹn, giới thiệu từng đôi người đánh giá có những báo cáo về hành vi phản ánh các mức kết quả khác nhau cho cùng một loại kết quả. Thí dụ, đối với loại kết quả có tiêu đề "Hỗ Trợ Cá nhân", những người đánh giá có thể được yêu cầu chọn một trong hai lời phát biểu dưới đây, mô tả rõ nhất từng người được xếp hạng:

1. Từ chối dành thời gian giúp đỡ người khác khi họ nhờ giúp đỡ về các vấn đề liên quan đến công việc.
2. Thỉnh thoảng dành thời gian để giúp đỡ người khác khi họ nhờ giúp đỡ về các vấn đề liên quan đến công việc.

Dựa trên lời phát biểu được chọn, những lời phát biểu bổ sung sau đó được cặp đôi thông qua một chương trình máy tính nhằm xếp hạng sau đó. Hai lời phát biểu mới về hành vi sau đó sẽ được chọn, một trong hai lời đó sẽ được các chuyên gia cho điểm có phần nào cao hơn về tính hiệu quả so với lời phát biểu đã được chọn lúc đầu, và lời phát biểu kia được cho điểm có phần nào thấp hơn mức hiệu quả mà lời phát biểu được chọn đầu tiên đã miêu tả. Sự chọn lựa của người đánh giá về cặp phát biểu tiếp theo sẽ kiểm tra lại mức ước tính về mức hiệu quả kết quả của người được xếp hạng. Dựa trên mức ước tính mới, chương trình máy tính sẽ chọn hai lời phát biểu mới cho đến khi có thể đo lường mức kết quả một cách đáng tin cậy.

Chọn lựa bắt buộc là một phương pháp khác đòi hỏi người đánh giá so sánh những lời phát biểu về kết quả, và chọn lời phát biểu có tính mô tả rõ nhất. Không giống như phương

pháp CARS, phương pháp chọn lựa bắt buộc được thiết kế đặc biệt để giảm bớt (hoặc loại bỏ) tình trạng đánh giá thiên vị có chủ tâm, trong đó, người đánh giá cố ý đánh giá các cá nhân cao (hoặc thấp) bất kể kết quả của họ. Cơ sở hợp lý của cách chọn lựa bắt buộc là những lời phát biểu đều được nhóm lại theo cách sao cho người đánh giá không hay biết gì về điểm đánh giá chính (nghĩa là cách đánh giá cao hơn hoặc thấp hơn không lộ rõ). Người đánh giá không biết rằng lời phát biểu nào (nếu được chọn) sẽ ảnh hưởng đến thứ hạng cao hơn hoặc thấp hơn đối với người được xếp hạng, vì tất cả những lời phát biểu đều có vẻ được mong muốn hoặc không mong muốn như nhau. Thí dụ, nếu bạn được yêu cầu chọn hai lời phát biểu có tính mô tả rõ nhất giáo viên trợ giảng cho lớp này, bạn sẽ chọn hai lời phát biểu nào trong các phát biểu dưới đây :

1. Kiên nhẫn với người chậm tiếp thu.
2. Giảng giải cẩn thận.
3. Giữ được sự quan tâm và chú ý của lớp học.
4. Trình bày các mục tiêu trước mỗi buổi học.

Những lời phát biểu được chọn đều được mong muốn như nhau khiến cho người đánh giá khó chọn ra những lời phát biểu nào sẽ mang lại cho người được đánh giá các thứ hạng cao nhất hoặc thấp nhất, dựa theo thành kiến cá nhân. Tuy nhiên, chỉ có hai lời phát biểu thực sự phân biệt được giữa người thực hiện đạt hiệu quả cao với người không đạt hiệu quả. Đối với trường hợp hiện nay, các khoản mục 1 và 3 đã chứng tỏ có phân biệt giữa các giáo sư đại học đạt hiệu quả nhất và kém hiệu quả nhất. Hai câu 2 và 4 nói chung không phân biệt giữa người đạt hiệu quả và không đạt hiệu quả. Nếu bạn chọn hai câu 1 và 3 có tính mô tả rõ nhất về người trợ giảng , thì người đó sẽ được thưởng hai điểm. Thủ tục này sẽ được sử dụng với từng nhóm lời phát biểu để xác định số điểm tổng cộng đối với từng người được xếp hạng. Người đánh giá không được cung

cấp cơ cấu chấm điểm do đó người đó không thể cố ý cho điểm người được đánh giá cao hay thấp.

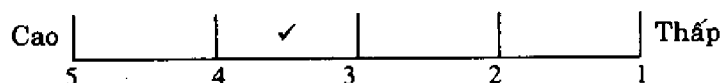
Công cụ xếp hạng: So sánh với các mốc mức kết quả

Các phương pháp đòi hỏi người đánh giá phải so sánh kết quả của nhân viên đối với những chuẩn cụ thể, gồm thang điểm xếp hạng theo sơ đồ, thang điểm xếp hạng chuẩn hoá về hành vi (BARS), quản lý bằng mục tiêu (MBO), thang điểm tổng cộng (như thang điểm quan sát hành vi [BOS], và đánh giá phân phối kết quả [PDA]). Thang điểm xếp hạng theo sơ đồ là loại thang điểm xếp hạng được sử dụng rộng rãi nhất. Biểu đồ 6-3 trình bày một số ví dụ về thang điểm xếp hạng theo sơ đồ. Nói chung, thang điểm xếp hạng theo sơ đồ sử dụng các tính từ hoặc con số như các chuẩn so sánh.

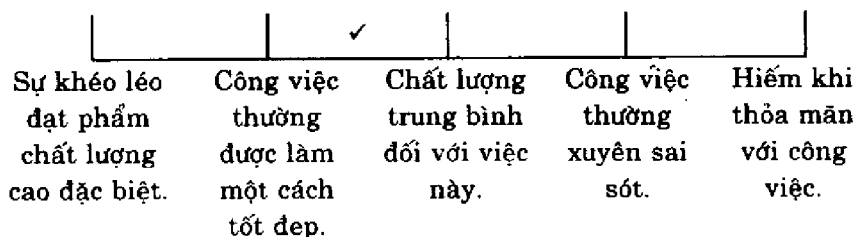
Chất
lượng



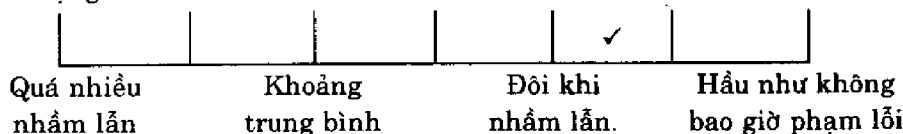
Chất
lượng



Chất
lượng



Chất lượng



Chất lượng

5 4 3 2 1

Nhân tố Kết quả	Điểm Kết quả			
	Liên tục cao	Đôi khi cao	Liên tục trung bình	Liên tục không thỏa mãn
Chất lượng Chính xác	☐	☒	☐	☐
Tiết kiệm				
Khéo léo				

Chất lượng	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25
																	x								
	Yếu kém					Dưới trung bình					Trung bình					Trên trung bình					Xuất sắc				

Chất lượng

15 13 11 9 7 5 3 1

Loại bỏ và nhầm lẫn rất hiếm

Làm việc tâm
thường; cần
được thường
xuyên kiểm tra.

Thường xuyên
phạm sai lầm
và hư hỏng; bất
cần.

Chất lượng

Đánh giá lượng hư hỏng; xem xét tổng quát tính cẩn thận và chính xác của công việc; cũng xem xét cả hồ sơ thanh tra. Yếu kém: 1-6; trung bình : 7-18; tốt: 19-25.

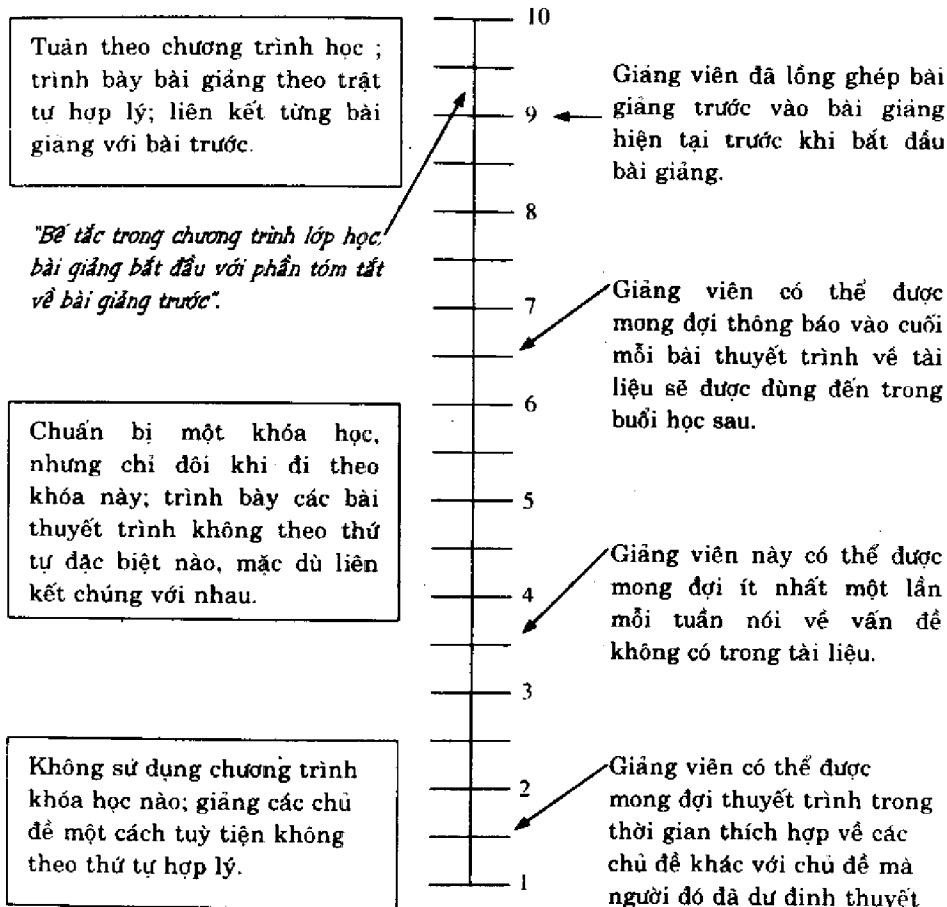
Biểu đồ 6-4: Những Ví dụ về sơ đồ thang điểm xếp hạng.

Một trong những loại thang điểm xếp hạng theo sơ đồ được nghiên cứu kỹ nhất là thang điểm xếp hạng chuẩn hoá về hành vi (BARS). Như trình bày trong Biểu đồ 6-4, BARS là những thang điểm theo sơ đồ với các mô tả hành vi cụ thể, xác định những điểm khác nhau dọc theo thang đo của từng hướng. Phương pháp xếp hạng của BARS yêu cầu người đánh giá ghi lại những quan sát cụ thể về kết quả nhân viên lên thang đo thích hợp. Thí dụ, trong Biểu đồ 6-4, người đánh giá đã viết trong “Bị mắc kẹt trong chương trình lớp học ...” giữa điểm 9 và điểm 10 phía bên trái thang đo. Người đánh giá

sau đó chọn điểm đó dọc theo bên phải của thang đo mà phản ánh đúng nhất kết quả chung của người được xếp hạng về chức năng đó. Điểm đó được chọn bằng cách so sánh kết quả thực tế quan sát được của người được xếp hạng so với các mức kỳ vọng về hành vi được xác định là các chuẩn trên thang đo. Lý do của lời nhận xét ở các mức quan sát trên thang đo trước khi chọn một chuẩn nguồn đáng tin cậy là để đảm bảo những người đánh giá xếp hạng các mức kỳ vọng dựa trên các quan sát kết quả thực tế. Ngoài ra, các quan sát có thể được đưa cho những người được xếp hạng, như sự phản hồi về kết quả của họ. Nghiên cứu cho thấy hình thức phản hồi này đạt hiệu quả trong việc cải tiến kết quả, và phương pháp BARS thường có hiệu quả hơn so với những thể thức cải tiến kết quả khác.

Biểu đồ 6-5: Ví dụ về thang điểm xếp hạng chuẩn hoá về hành vi.

Năng lực tổ chức: Một đơn đặt hàng nguyên liệu có cấu trúc tốt sẽ diễn ra một cách thuận lợi từ chủ đề này sang chủ đề khác; thiết kế tất nhiên làm tăng tối đa lợi ích; sinh viên có thể dễ dàng đi theo chiến lược của tổ chức; tuân theo chương trình lớp học.



Phương pháp thang điểm tổng cộng là một trong các thể thức lâu đời nhất và vẫn còn là một trong những phương pháp đánh giá kết quả công việc phổ biến nhất. Một cách giải thích về tỉ lệ tổng cộng là thang điểm quan sát về hành vi (hoặc BOS). Biểu đồ 6-6 trình bày một thí dụ về thang điểm tổng cộng. Đối với thang điểm này, người đánh giá được yêu cầu chỉ rõ người được đánh giá đã thường xuyên thể hiện từng hành vi liệt kê như thế nào.

BIỂU ĐỒ 6-6 Thang điểm xếp hạng tổng cộng

Hướng dẫn: Bạn hãy đánh giá nhà quản lý của bạn về cách thức người đó hướng dẫn các cuộc phỏng vấn đánh giá kết quả. Hãy sử dụng thang điểm sau đây để thực hiện những đánh giá của mình:

- 1 = Luôn luôn.
- 2 = Thường thường.
- 3 = Đôi khi.
- 4 = Hiếm khi.
- 5 = Không bao giờ.

1. Sử dụng thông tin về cấp dưới một cách hiệu quả trong cuộc thảo luận.
2. Dẫn dắt buổi thảo luận một cách khéo léo, hướng vào những lãnh vực có vấn đề.
3. Duy trì khả năng kiểm soát trong suốt buổi phỏng vấn.
4. Tổ ra có chuẩn bị cho cuộc phỏng vấn.
5. Để cho cấp dưới kiểm soát buổi phỏng vấn.
6. Tham gia vào buổi thảo luận về các vấn đề của cấp dưới.
7. Quan tâm đến triển vọng về các vấn đề của cấp dưới.
8. Thăm dò một cách sâu sắc vào những lãnh vực nhạy cảm, để đạt được kiến thức đầy đủ.
9. Làm cho cấp dưới cảm thấy thoải mái trong các buổi thảo luận về những chủ đề nhạy cảm.
10. Bộc lộ rõ sự thành thật trong buổi phỏng vấn.
11. Duy trì môi trường phù hợp đối với một buổi phỏng vấn kết quả.
12. Bộc lộ sự không nhạy cảm đối với các vấn đề của cấp dưới.
13. Bộc lộ một phương pháp có tổ chức đối với việc phỏng vấn.
14. Đặt ra những câu hỏi phù hợp.
15. Không theo sát những câu hỏi khi cần bám theo chúng.
16. Đặt ra những câu hỏi chung chung về các vấn đề của cấp dưới.
17. Chỉ đặt ra những câu hỏi hời hợt không đi thẳng vào các vấn đề.
18. Bộc lộ sự quan tâm đáng kể vào việc phát triển chuyên môn của cấp dưới.
19. Cung cấp những đề nghị tổng quát để giúp phát triển chuyên môn của cấp dưới.
20. Cung cấp lời khuyên nghèo nàn về sự phát triển cho cấp dưới.
21. Đưa ra những đề nghị cụ thể để giúp đỡ cấp dưới phát triển về mặt

chuyên môn.

22. Vẫn giữ được bình tĩnh trong khi cấp dưới nổi nóng.
 23. Phản ứng trước sự nổi nóng cấp dưới một cách hợp lý.
 24. Có phản ứng phòng thủ đối với những lời than phiền của cấp dưới.
 25. Thoái lui mỗi khi phải đối đầu.
 26. Thực hiện những cam kết thực tế để giúp cấp dưới hòa thuận hơn với những người khác.
 27. Không quan tâm đến các vấn đề của cấp dưới.
 28. Đưa ra lời khuyên nghèo nàn về mối quan hệ của cấp dưới với những người khác.
 29. Cung cấp lời khuyên tốt về cách giải quyết xung đột.
 30. Khi thảo luận với công ty về tương lai của cấp dưới, khích lệ người đó ở lại thêm một thời gian nữa.
 31. Sử dụng những lời khen phù hợp cho sự thành thạo của cấp dưới về mặt kỹ thuật.
 32. Vận động cấp dưới thực hiện tốt công việc.
 33. Đường như bỏ qua kỷ lục kết quả xuất sắc của cấp dưới.
 34. Có những kết luận cuối cùng không phù hợp đối với cấp dưới về việc cải thiện kết quả.
-

Đánh giá phân phối kết quả (PDA) là một phương pháp đánh giá phức tạp hơn, dựa trên lý thuyết cho rằng các thứ hạng nên được thực hiện trong bối cảnh các cơ hội để thi hành ở một mức độ nào đó. PDA là phương pháp duy nhất liên kết bằng thống kê những hạn chế về kết quả với quá trình đo lường. Thí dụ, khi đánh giá các nhà quản lý về chất lượng kết quả của họ trong việc “giám sát” tại công ty Tiffany ở New York, các nhà quản lý được yêu cầu xem xét xem có bao nhiêu cơ hội mà nhà quản lý phải “thu thập thêm thông tin để đáp ứng cuộc điều tra mà các câu hỏi chính đặt ra hoàn toàn chính xác”, rồi sau đó, họ còn phải đánh giá xem nhà quản lý đã thường xuyên đạt được mức độ kết quả đó như thế nào. Mặc dù phương pháp đánh giá này phần nào nặng nề, nhưng PDA vẫn cung cấp những tài liệu chi tiết về những hạn chế về kết quả, do vậy có tiềm năng loại bỏ những hạn chế đó theo thời gian.

Quản lý bằng mục tiêu (MBO) là một hệ thống quản lý kết quả và đánh giá đòi hỏi một sự so sánh giữa những mục tiêu cụ thể, có thể định lượng với những kết quả thực sự mà một nhân viên đạt được. MBO là phương pháp đánh giá quản lý phổ biến nhất.

Với MBO, nhân viên và giám sát viên thường đồng ý với nhau về những mục tiêu về mặt lượng, có thể đo lường được ngay từ đầu kỳ đánh giá. Trong suốt kỳ đánh giá, quá trình tiến đến mục tiêu được giám sát. Đến cuối kỳ đánh giá, nhân viên và giám sát viên gặp gỡ nhau để đánh giá xem có đạt được mục tiêu hay không và quyết định những mục tiêu mới. Những mục tiêu hoặc mục đích thường được lập ra đối với cá nhân nhân viên hoặc đơn vị, và thường khác biệt giữa các nhân viên (hoặc đơn vị) tùy thuộc vào hoàn cảnh của công việc. Vì lý do này, MBO đã chứng tỏ là hữu ích trong việc xác định kết quả của "cá nhân" hoặc đơn vị trong bối cảnh của các kế hoạch chiến lược. Là một phương pháp có tính động viên, một khi các mục tiêu được lập đều được khái niệm bằng những thuật ngữ cụ thể, sử dụng một cách cẩn thận tiêu chuẩn xác định trên Biểu đồ 6.4, người thực hiện có thể nhận thức rằng MBO là một phương pháp hiệu quả để cải tiến kết quả và thúc đẩy nhân viên. Vậy, khái niệm chính xác về chất lượng và số lượng, đặc biệt liên kết với các mục tiêu của các đơn vị chiến lược, đều có thể làm cho MBO trở thành một hệ thống PM rất đạt hiệu quả. Nhưng tiêu chuẩn (và cuối cùng là đánh giá) phải được khái niệm cùng với mục tiêu chiến lược trong tâm trí. MBO không được giới thiệu như một phương pháp để so sánh con người hoặc các đơn vị, trừ phi các mục tiêu đã lập có thể được phán đoán trong bối cảnh của những hạn chế tình huống tiềm ẩn về kết quả, mà chúng ta sẽ thảo luận trong phần tiếp sau.

Kiểm soát các Sai sót xếp hạng

Các thứ hạng kết quả khó tránh khỏi những điều không chính xác và thành kiến mà được gọi là sai sót xếp hạng.

Những sai sót này xảy ra trong phán đoán của người đánh giá và việc xử lý thông tin, có thể ảnh hưởng nghiêm trọng đến kết quả đánh giá kết quả. Thật không may, rất nhiều sai sót trong các sai sót này không thể dễ dàng bị loại bỏ. Sai sót xếp hạng phổ biến nhất là tính khoan dung / nghiêm khắc, ấn tượng tốt / ấn tượng xấu, khuynh hướng trung tâm, những sai sót về thẩm quyền, tính sẵn có và việc chọn mốc.

Tính Khoan Dung / Nghiêm Khắc

Tính khoan dung phát sinh khi thứ hạng của nhân viên nói chung đều ở mức cao của thang điểm xếp hạng, bất kể kết quả thực sự của người được đánh giá như thế nào. Sai sót này bị coi là cố ý. Những cuộc điều tra đã nhận ra tính khoan dung là vấn đề trầm trọng nhất đối với các cách đánh giá, bất cứ khi nào chúng được liên kết với các quyết định quan trọng như: trả thù lao, đề bạt, hoặc chấm dứt hợp đồng. Hầu như chắc chắn tính khoan dung là lý do chính khiến các công ty chuyển sang cách phân loại bắt buộc, qua đó, một con số phần trăm các nhân viên nào đó phải bị xếp hạng "C" hoặc nhân viên không hiệu quả. Nghiên cứu cho thấy rằng tính khoan dung (hoặc tính nghiêm khắc) khi xếp hạng phụ thuộc vào cá tính của người đánh giá.

Tính khoan dung chắc chắn là lý do chủ yếu khiến các công ty chuyển sang các hệ thống phân loại bắt buộc, như hệ thống A, B, C của công ty GE, trong đó, các nhà quản lý phải đặt một con số phần trăm loại "C". Công ty Jack Welch và nhiều công ty khác vẫn lý luận rằng sự khác biệt của các nhân viên về kết quả, và việc một số nhất định có vị trí quan trọng nhất trong tổ chức (các vị trí loại "A") do những người thuộc loại "A" chiếm giữ là một điều chủ yếu hướng tới lợi thế cạnh tranh. Bạn không hề muốn loại "C" hoặc ngay cả loại "B" trong những cương vị quan trọng. Rõ ràng, sai lầm của tính khoan dung ngăn chặn tổ chức phân loại nhân viên và có hành động thưởng nhân viên loại "A", chuyển những người loại "C" ra khỏi những cương vị chủ yếu càng sớm càng tốt, và cố gắng

phát triển các nhân viên loại “B” thành loại “A”.

Ấn tượng Tốt / Ấn tượng Xấu

Ấn tượng tốt / ấn tượng xấu xảy ra khi người đánh giá cho phép xếp hạng dựa trên một loại (hoặc toàn bộ ấn tượng) đối với một nhân viên để tác động đến các thứ hạng mà người đó gán những loại khác cho người nhân viên đó. Nghĩa là người đánh giá đã đánh giá kết quả của nhân viên không đúng đắn, qua các chức năng công việc khác nhau, các dự án hoặc các loại kết quả. Sai sót này không cố ý.

Khuynh Hướng trung tâm

Khuynh hướng trung tâm xuất hiện khi các thứ hạng của nhân viên có xu hướng hướng tới trung tâm (điểm-giữa) của thang điểm, bất kể kết quả thực sự của người được đánh giá. Đây cũng là sai sót cố ý mặc dù không phổ biến bằng tính khoan dung.

Sai sót Về Thẩm Quyền cơ bản / Thành kiến của Người Quan sát - Người Thực hiện

Sai sót về thẩm quyền cơ bản ám chỉ khuynh hướng gán các hành vi đã quan sát được tính khí của người đang được quan sát, và từ đó đánh giá thấp vai trò ngẫu nhiên của những nhân tố nằm ngoài sự kiểm soát của người thực hiện. Điều này liên quan với thành kiến của người quan sát - người thực hiện, và là một vấn đề cá biệt của việc đánh giá kết quả vì nó có xu hướng dẫn đến tình trạng không cho đủ điểm đối với thành công và phê bình quá đáng đối với những thất bại. Nói chung, người ta có khuynh hướng thực hiện thẩm quyền ngược lại với hành vi của chính họ: họ có khuynh hướng gán thành công của họ do năng lực của chính bản thân họ, và thất bại do các nhân tố nằm ngoài tầm kiểm soát của họ. Vì thế, thành kiến của người quan sát - người thực hiện chính là khuynh hướng của những người quan sát trong việc đánh giá quá thấp ảnh hưởng của những nhân tố bên ngoài, và đối với người thực hiện, thì họ lại đánh giá thái quá ảnh hưởng của

những nhân tố bên ngoài đến kết quả kém hoàn hảo hơn. Các hệ thống xếp hạng mà đòi hỏi người đánh giá phải xem xét chính thức những hạn chế có thể có đối với kết quả đều được chứng minh làm giảm thành kiến của người quan sát - người thực hiện.

Thành kiến của người quan sát - người thực hiện là một trong những nhân tố chủ yếu gây ra các nhận thức bất công trong các quyết định xếp hạng. Bất cứ sinh viên nào đã từng được chấm điểm dựa trên một dự án nhóm đều có thể có kinh nghiệm về vấn đề này trong việc đánh giá cá nhân. Nhiều điều kiện có trong tình huống công việc hoặc cách phân bổ công việc có thể ngăn cản một người cố gắng hết sức để thực hiện tốt công việc đó. Một số trong số các hạn chế này gồm: không có đủ dụng cụ, thiếu hàng cung cấp, không đủ tiền, quá ít thời gian, thiếu thông tin, thiết bị hư hỏng, và không được những người khác giúp đỡ đầy đủ. Chẳng hạn, những người kiểm tra xe tải có thể bị giới hạn về số lượng xe mà họ có thể kiểm tra nếu họ phải mất một phần lớn ngày làm việc của mình tại tòa án để làm nhân chứng cho những tình trạng phạm lỗi. Tuy nhiên, họ vẫn phải chịu trách nhiệm kiểm tra một số lượng xe tải nào đó dù có những bốn phận khác. Nếu trong một dự án nhóm, một trong những thành viên trong nhóm của bạn không rút ra được thông tin quan trọng, thì sự hạn chế có thể gây cản trở trầm trọng đến khả năng làm việc của bạn. Những nhân tố tình huống gây cản trở đối với kết quả làm việc của nhân viên được gọi là hạn chế tình huống và được trình bày trong Biểu đồ 6-7.

BIỂU ĐỒ 6-7 Hạn chế tình huống Có thể có đến Kết quả

1. Tình trạng hay vắng mặt hoặc điều chuyển nhân viên chủ chốt.
 2. Sự chậm chạp của các thủ tục phê chuẩn hành động.
 3. Hỗ trợ giấy tờ không đầy đủ.
 4. Thiếu vật tư và / hoặc thiếu nguyên liệu .
 5. Giới hạn quá nhiều đối với chi phí hoạt động.
 6. Những điều kiện làm việc vật chất không đầy đủ.
 7. Không có khả năng thuê mượn nhân viên cần thiết.
 8. Kết quả của đồng nghiệp hoặc nhân viên trong các đơn vị khác mà công việc của một cá nhân lệ thuộc vào người đó không đầy đủ
 9. Kết quả của các cấp dưới không đầy đủ.
 10. Kết quả của các nhà quản lý không đầy đủ.
 11. Cơ cấu tổ chức hoặc các mối quan hệ báo cáo không hiệu quả hoặc không rõ rệt.
 12. Các yêu cầu báo cáo và công việc giấy tờ quá đáng.
 13. Không tiên liệu được khối lượng công việc.
 14. Khối lượng công việc quá nhiều.
 15. Những thay đổi trong các chính sách quản trị, thủ tục, và / hoặc quy định.
 16. Sức ép từ đồng nghiệp làm giới hạn kết quả cá nhân.
 17. Những thay đổi hay bổ sung ngoài dự kiến về các loại công việc phân bổ
 18. Thiếu thiết bị phù hợp
 19. Truyền thông không đầy đủ trong tổ chức
 20. Chất lượng của nguyên liệu
 21. Các điều kiện kinh tế (thí dụ, lãi suất, tính sẵn có của lao động, và giá vốn của hàng hoá và dịch vụ)
 22. Huấn luyện không đầy đủ
-

Hệ thống đánh giá nên xem xét ảnh hưởng của các hạn chế tình huống sao cho những người được xếp hạng không bị chấm điểm thấp một cách bất công vì những nhân tố không thể kiểm soát được này. Các chương trình đào tạo người xếp hạng cũng nên tập trung vào việc làm cho họ ý thức được những hạn chế tiềm ẩn đến kết quả của nhân viên, và

khuyñh hướng nhữñg người đánh giá mắc phải các sai sót này. Nghiên cứu cho thấy việc đào tạo dựa trên thành kiến của người quan sát - người thực hiện có thể giảm bớt sai sót và khuyến khích sự nhất trí nhiều hơn giữa người đánh giá (người quan sát) và người được đánh giá (người thực hiện).

Biểu đồ 6-8 trình bày ví dụ về một phương pháp đánh giá có xem xét tiềm năng của nhữñg sai sót phổ biến này. Với phương pháp này, nhữñg người đánh giá và người được đánh giá đều phải hoàn tất ma trận loại kết quả / hạn chế. Phương pháp này dứt khoát tập trung vào nhữñg khác biệt về nhận thức đối với các ảnh hưởng của nhữñg hạn chế cá biệt.

BIỂU ĐỒ 6-8 Ma trận hoạt động / Hạn chế (Giám đốc bộ phận R&D)

	Loại hoạt động			
	Hỗ trợ các Nhà nghiên cứu	Cung cấp tài trợ Nghiên cứu	Tổ chức và điều hành các cuộc hội thảo	Tiến hành Nghiên cứu
Hạn chế				
Hay vãng mặt / Điều chuyển		a		
Thủ tục chậm chạp				
Sự hỗ trợ về giấy tờ		b		b
Thiếu vật tư				
Hạn chế thái quá	c	d		
Điều kiện làm việc				
Kết quả yếu kém của đồng nghiệp.				
Kết quả yếu kém của cấp dưới.			e	f
Kết quả yếu kém của nhà quản lý.				
Cơ cấu kém hiệu quả.				
Những yêu cầu báo cáo thái quá.				
Khối lượng công việc				
Sự thay đổi trong chính sách quản trị.				

Sức ép của đồng nghiệp.				
Sự thay đổi trong việc phân công.	k.h	k.h	k.h	k.h
Thiếu thiết bị.				
Truyền đạt không đầy đủ.				i
Vấn đề về nguyên liệu thô.				
Những điều kiện kinh tế.				j
Thiếu (hoặc yếu kém) trong cách đào tạo				

Hạn chế	Mục tiêu
a. Thiếu ban thư ký đã ngăn trở việc viết đề xuất trong hai tháng.	a. Đề nghị hỗ trợ về mặt giấy tờ đối với lượng công việc quá tải; đã lên kế hoạch theo 3 / 1.
b. Thư ký làm việc về dự án không có liên quan trong hai tháng.	b. Triển khai bản mô tả công việc chi tiết hơn và chuỗi mệnh lệnh dành cho các thư ký, nghĩa là chỉ có một ông chủ; kế hoạch đề trình theo 3 / 1.
c. Tài trợ sự hỗ trợ lấy từ bốn người nhận do thiếu vốn.	c. Ủy ban xem xét sẽ được báo về toàn bộ nguồn vốn sẵn có.
d. Không có tiền phân bổ cho việc thuê mượn người trợ cấp như đã hứa.	d. tiến hành tìm kiếm để xác định xem có nhân viên nào làm việc bán thời gian hay không; viết thông báo theo 2 / 15.
e. Các nhân viên văn phòng hiếm khi tham gia vào các cuộc hội thảo mặc dù chúng được lên lịch trình trong ngày lãnh lương.	e. Gửi cho các nhân viên bản ghi nhớ để khuyến khích họ tham dự.
f. Các nhân viên văn phòng không xem lại tài liệu trong một dự án công tác nghiên cứu.	
h. Với trách nhiệm mới đối với chính sách thu lao và số liệu máy tính (không phải trên bản mô tả công việc ban đầu).	h. Cung cấp trách nhiệm bằng văn bản trong tương lai.
i. Ban giám đốc không cung cấp văn bản về thủ tục dự án dẫn đến việc gây lãng phí thời gian trong việc phân loại các phân xưởng.	i. Nhân sự cam kết từ ban giám đốc để tham dự tất cả các cuộc họp ở trình độ ban lãnh đạo.
j. Giảm bớt quá nhiều ngân sách nghiên cứu đã ngăn cản ba dự án hướng dẫn chính mà có tiềm	j. Tích cực tìm kiếm thêm dollars từ bên ngoài. Sẽ xem lại những lợi tức cơ bản; báo cáo đề trình theo 4 / 1.

Hạn chế	Mục tiêu
năng lớn nhận được tài trợ bên ngoài.	
k. Đòi hỏi được tiến hành cuộc hội thảo vào lúc cuối vì vấn đề tài trợ; phải bỏ bớt 15 % thời gian từ tất cả những việc được phân công.	k. Sẽ khảo sát để xác định thời gian nào phù hợp nhất; báo cáo với giám đốc về số người tham dự (sẽ đệ trình bản báo cáo sau hai tháng).

Trong Biểu đồ 6-8, danh sách những hạn chế do người được đánh giá (người thực hiện) ghi lại, do họ cảm thấy sự hạn chế có một tác động đáng kể đến kết quả của mình đối với một loại kết quả đặc trưng. Chẳng hạn, người đứng đầu bộ phận Nghiên cứu và Phát triển chỉ rõ rằng sự tham dự của đội ngũ nhân viên vào các buổi hội họp là một biểu thị về kết quả yếu kém của cấp dưới, và rằng sự hạn chế này đã cản trở kết quả của việc “Tổ chức và Hướng dẫn các cuộc hội thảo”. Sau khi giám sát viên đã xem xét lại các hạn chế và ghi lại đánh giá của mình về ảnh hưởng của những hạn chế, các mục tiêu cụ thể sẽ được lập khi giám sát viên đồng ý tham dự một số (hoặc tất cả) các hạn chế nhận thấy (thí dụ, giám sát viên sẽ gửi một bản ghi nhớ, khích lệ mạnh mẽ nhân viên tham dự cuộc hội nghị.)

Những người đánh giá nào được đào tạo về việc đưa ra phản hồi tiêu cực đều xếp hạng ít khoan dung hơn so với một nhóm kiểm soát. Việc đào tạo này bao gồm việc quan sát một người đánh giá thành công, một mô phỏng cuộc họp đánh giá một nhân viên có “vấn đề”, phản hồi về kết quả, rồi sau đó huấn luyện về cách làm thế nào để hướng dẫn một buổi thảo luận đánh giá. Nghiên cứu cho thấy phương pháp đào tạo và đánh giá này dẫn đến những cách đánh giá hiệu quả hơn, những nhận thức cao hơn về tính công bằng về thủ tục, sự nhất trí hơn giữa những người đánh giá và người thực hiện, và điều quan trọng nhất là kết quả của đơn vị cao hơn.

Tính đại diện

Sai sót này nói đến xu hướng phán xét người khác (hoặc

kết quả của họ), dựa trên sự tương đồng của họ với những người đã bộc lộ các mức độ nổi bật và đáng ghi nhớ về thuộc tính đang được phán xét, cho dù sự tương đồng có thể không có quan hệ nhân quả với thuộc tính. Thí dụ, những khuôn mẫu phổ biến có thể cung cấp cho người đánh giá một hình ảnh rằng những người hấp dẫn là người có hiệu quả cao hơn trong các nhóm.

Khi xếp hạng người nào đó theo những nhân tố liên quan đến tính hiệu quả của nhóm, trong phạm vi mà người được đánh giá có nét có tính đại diện (như hấp dẫn), thì người đánh giá sẽ có khuynh hướng xếp hạng theo thành kiến này thay vì đánh giá theo những quan sát thực tế.

Vấn đề của cách tư duy này là bỏ qua sự kiện là mặc dù một số ví dụ nổi tiếng về những người mà đã từng thực hiện với hiệu quả cực kỳ cao hơn hoặc thấp hơn, những người này có thể có một đặc điểm nào đó giống như nét hấp dẫn, thì hầu hết những người có một đặc điểm hấp dẫn như vậy đều không tự họ nổi bật, và trên thực tế, đặc điểm này không hề có quan hệ nhân quả với kết quả thực tế.

Khuynh hướng này thật khó khắc phục. Có lẽ phương cách tốt nhất để ngăn chặn nó là sử dụng những thang đo xếp hạng với các mốc là những mô tả chi tiết về hành vi hoặc kết quả.

Tính sẵn có

Đây là một quy luật chủ yếu mà một số người sử dụng để phán xét tần số xuất hiện tương đối của các kết quả. Nhất là, người ta có khuynh hướng nhầm lẫn sự thoải mái mà theo đó một loại kết quả có thể được gọi là một biểu thị về tần số xuất hiện so với các loại khác. Tính thích hợp đối với các phán xét về cách đánh giá kết quả phải rõ rệt: vì nhiều kết quả tốt bụng có khuynh hướng đáng ghi nhớ hơn, nên những người đánh giá sẽ có khuynh hướng gán cho chúng tần số xuất hiện lớn hơn so với thực tế. Điều này đưa đến hậu quả là những kết quả đó sẽ được gán trọng số quá đáng trong công thức đánh

giá. Người ta nhận thấy những sự kiện tiêu cực – chẳng hạn, kết quả không hiệu quả – dường như luôn sẵn sàng trong ký ức.

Tuy nhiên, không có giải pháp dễ dàng nào cho vấn đề về tính sẵn có. Có khả năng rằng hành động làm cho những người xếp hạng cảnh giác với trạng thái dễ xảy ra của loại sai sót này sẽ khiến họ nỗ lực bù trừ xu hướng này. Tuy nhiên, không có nghiên cứu nào chứng minh được khả năng này.

Xác định mốc

Sai sót này nói đến khuynh hướng thay đổi phán xét so với một số điểm khởi đầu khi nhận được thông tin mới. Hầu hết chúng ta đều khởi sự bằng ấn tượng ban đầu nào đó về tình huống chúng ta gặp phải, hoặc chúng ta hình thành một ấn tượng rất nhanh chóng sau khi chúng ta bắt đầu sa vào một tình huống nào đó. Điều này rất đúng khi quan sát các kết quả của người khác. Dù từ kinh nghiệm quá khứ, ấn tượng, ảnh hưởng giữa các cá nhân với nhau, hoặc danh tiếng, chúng ta thường bắt đầu kỳ quan sát kết quả của người khác với một số ấn tượng ban đầu, hoặc chúng ta hình thành ấn tượng rất nhanh chóng. Vấn đề nảy sinh ở chỗ một khi đã chọn một điểm khởi đầu, hoặc một mốc, thì chúng ta có khuynh hướng chống lại việc thay đổi điểm khởi đầu này do các thông tin sau đó đã chứng minh phải thay đổi. Hậu quả là, những phán xét xếp hạng cuối cùng của chúng ta sẽ gần với những điểm khởi đầu hơn mức đáng lẽ phải là. Rõ ràng đây là một sự xếp hạng không hợp lý. Danh tiếng của một người, hoặc ngay cả kết quả của người đó trước đây cũng không nên là một nhân tố để theo đó phán xét kết quả của người đó hiện nay.

Việc xác định mốc là một sai sót tiềm ẩn. Thí dụ, nếu một người mà tôi cho là không đáng tin cậy nói với tôi rằng kết quả trong công việc quá khứ của một người mới được tuyển dụng thật là khủng khiếp, mặc dù tôi đã có những nguồn thông tin đáng tin cậy khác. Tôi có thể vẫn bị ảnh hưởng bởi quan điểm

của người đó trong việc đánh giá người mới được tuyển dụng. Ảnh hưởng của sự dựa dẫm này cũng đúng với các hệ thống nhiều người đánh giá. Thí dụ, các giám sát viên có thể bị gây ảnh hưởng không phù hợp vì các thứ hạng tự xếp ban đầu của cấp dưới. Các giám sát viên phải thực hiện các đánh giá trước khi họ xem lại (hoặc xem xét) những bản tự xếp hạng.

Cơ nguyên của vấn đề này một lần nữa dường như là sự xem xét kết quả của một người theo từng nhân tố đánh giá hơn là chăm chú đến hành vi hoặc kết quả cụ thể được bộc lộ ra. Nếu các thang điểm xếp hạng được sử dụng không đòi hỏi một sự phân xét toàn bộ, nhưng nói đúng hơn, chúng gợi ý ước lượng những tần số xuất hiện mà thay vào đó là những ước tính suy đoán về tần suất xuất hiện của hành vi hay kết quả, chúng ta có thể giải quyết được vấn đề này.

Đào tạo người Đánh giá

Tất cả các sai sót trên có thể phát sinh theo hai cách khác nhau: như là hậu quả của những sai sót không cố ý trong cách quan sát, lưu trữ, nhớ lại và báo cáo các sự kiện; hoặc như là hậu quả của những nỗ lực cố ý để ấn định các thứ hạng không chính xác. Nếu những sai sót xếp hạng là không cố ý, người đánh giá có thể phạm sai lầm do không có những kỹ năng cần thiết để thực hiện xếp hạng chính xác, hoặc nội dung xếp hạng không được khái niệm rõ ràng. Đào tạo người đánh giá sẽ giúp giải quyết vấn đề này.

Nỗ lực để kiểm soát những sai lầm không cố ý thường tập trung nhất vào việc đào tạo người đánh giá. Việc đào tạo cải tiến được cách nhận xét và những kỹ năng phân loại đã từng chứng tỏ làm gia tăng tính chính xác và tính nhất quán của người đánh giá. Cách đào tạo này bao gồm việc tạo ra một hệ quy chiếu chung giữa những người đánh giá trong quá trình quan sát. Những người đánh giá quen thuộc với các thang điểm xếp hạng, và được tạo cơ hội để thực hành đánh giá. Sau đó, họ được phản hồi về cách thực hiện đánh giá của họ. Họ cũng được cung cấp các mô tả những tình tiết quan trọng của

kết quả nổi bật, trung bình và không thỏa mãn theo từng loại. Điều này được thực hiện sao cho họ sẽ nhận biết những hành vi hoặc kết quả nào cần xem xét, khi thực hiện đánh giá.

Những người đánh giá có thể phạm những sai lầm cố ý, vì những lý do thuộc về chính sách, hoặc để cung cấp những kết quả nào đó cho nhân viên hoặc cho chính họ. Chẳng hạn, một trong những sai sót xếp hạng cố ý thông thường trong tổ chức là tính khoan dung. Các nhà quản lý có thể ấn định những thứ hạng cao hơn là nhân viên đáng được như vậy để tránh đối đầu với nhân viên, để bảo vệ nhân viên không phải khổ sở với các vấn đề cá nhân, để được thừa nhận nhiều cho bộ phận của họ hoặc cho chính họ, hoặc để có thể thưởng công cho nhân viên bằng một phần thưởng hoặc đề bạt. Mặc dù ít phổ biến, các nhà quản lý cũng có thể cố ý ấn định những thứ hạng nghiêm khắc hơn là nhân viên đáng bị để động viên người đó chịu khó làm việc hơn, để dạy cho họ một bài học, hoặc để tạo ra một trường hợp nhằm sa thải nhân viên.

Dù việc huấn luyện người đánh giá đã chứng tỏ là hiệu quả trong việc giảm bớt thành kiến không cố ý khi đánh giá, vẫn có ít bằng chứng rằng có một hình thức đào tạo người đánh giá nào đó, kể cả đào tạo theo hệ quy chiếu, có thể giúp loại bỏ thành kiến cố ý.

Nỗ lực kiểm soát sai sót xếp hạng cố ý bao gồm việc che giấu giải pháp chấm điểm, như thông qua cách chọn lựa bắt buộc, sử dụng cách phân phối bắt buộc hoặc những hình thức so sánh người được đánh giá khác, đòi hỏi kiểm tra chéo hoặc xem xét lại các thứ hạng bởi người khác, sử dụng hệ thống nhiều người đánh giá, đào tạo những người đánh giá về cách làm thế nào đưa ra cách đánh giá tiêu cực, và giảm bớt động cơ của người đánh giá trong việc ấn định các thứ hạng không chính xác. Thật không may, không có phương pháp nào trong số này chứng tỏ là có hiệu quả đáng tin tưởng trong việc kiểm soát các sai sót và thành kiến cố ý.

Người Đánh giá

Những người được đánh giá có thể là các giám sát viên, đồng nghiệp, thân chủ hoặc khách hàng, hoặc các nhà quản lý có trình độ cao. Trong khi hầu hết các công ty vẫn chỉ dành cho giám sát viên trách nhiệm đánh giá nhân viên, thì hệ thống nhiều người đánh giá chính thức đang trở nên khá phổ biến. Ngày càng nhiều công ty sử dụng cách tự đánh giá. Mục đích nhằm khích lệ nhân viên đảm nhận một vai trò tích cực trong quá trình phát triển của chính họ.

Với tần số gia tăng, các tổ chức đang kết luận rằng những kiểu nhiều người đánh giá đáng để sử dụng trong các hệ thống đánh giá của họ. Những cách đánh giá được thu thập từ vài người đánh giá, cũng được biết đến như các hệ thống đánh giá 360 độ, được cho là chính xác hơn, ít thành kiến hơn, công bằng hơn, và ít trở thành mục tiêu của những vụ kiện hơn. Việc sử dụng các hệ thống đánh giá 360 độ là một trong những đặc điểm của hệ thống làm việc đạt kết quả cao, được liên kết với kết quả tài chính cao hơn của công ty. Có nhiều hệ thống đánh giá 360 độ dựa vào Web. Một số dựa trên cơ sở những mô hình năng lực thuộc chiến lược quản lý nguồn nhân lực.

Lý do thành công của cách đánh giá 360 độ là nhiều loại người đánh giá đã sử dụng (như các khách hàng, đồng nghiệp) và kiến thức thống nhất ít nhất đối với một số khía cạnh kết quả công việc của người được đánh giá, và cung cấp thông tin về kết quả đáng tin tưởng và có giá trị về một số hoạt động công việc. Thật vậy, việc sử dụng những người đánh giá đại diện cho tất cả những khách hàng quan trọng bên trong và bên ngoài góp phần vào tính chính xác và tính phù hợp của hệ thống đánh giá.

Nhiều tổ chức sử dụng những cách tự đánh giá, đánh giá của cấp dưới, đồng nghiệp, và cấp trên như là một cách đánh giá toàn diện trước khi tiến hành một chương trình đào tạo.

Trung tâm Người Lãnh đạo Sáng tạo tại Greensboro, Bắc Carolina, đòi hỏi tất cả những người tham dự vào chương trình một tuần tại trung tâm trước hết phải đệ trình những đánh giá từ cấp trên, đồng nghiệp và cấp dưới. Những dữ liệu này được Trung tâm lập thành bảng, và báo cáo thông tin phản hồi cho những người tham dự ngay trong ngày đầu tiên của chương trình đánh giá của trung tâm. Những người tham dự coi thông tin phản hồi này như những thứ có giá trị nhất mà họ nhận được.

Hiện nay, nhiều công ty vẫn sử dụng các khách hàng bên ngoài như một nguồn thông tin quan trọng về kết quả của nhân viên và đối với các hệ thống khen thưởng. Công ty Marriott rất coi trọng dữ liệu điều tra khách hàng khi đánh giá từng khách sạn, cũng như những đơn vị làm việc trong các khách sạn. Các công ty Burger King, McDonald's, Domino's Pizza và Taco Bell nằm trong số các công ty thuê mượn các "khách hàng" chuyên nghiệp hoặc những "khách hàng bí ẩn" đến thăm viếng các trụ sở cụ thể để cung cấp những cách đánh giá chi tiết về một vài chức năng hoạt động.

Biểu đồ 6-9 trình bày một bản tóm tắt các kiến nghị đối với việc thực hiện một hệ thống đánh giá 360 độ / hệ thống nhiều người đánh giá.

BIỂU ĐỒ 6-9 Những kiến nghị về việc Thực hiện Hệ thống Đánh giá 360 độ.

CÁC VẤN ĐỀ VỀ PHƯƠNG TIỆN

- Các khoản mục nên được liên kết trực tiếp với tính hiệu quả của công việc.
- Các khoản mục nên tập trung vào những hành vi cụ thể, có thể quan sát được (không phải là các tố chất, năng lực).
- Các khoản mục nên thể hiện bằng những từ ngữ tích cực, hơn là tiêu cực. Những người được đánh giá, đặc biệt các nhân viên, ít có khả năng trả lời thành thật cho những điều tiêu cực về ông chủ của họ.
- Người đánh giá chỉ nên được hỏi về các vấn đề mà họ trực tiếp hiểu

biết (nghĩa là hãy hỏi các cấp dưới xem ông chủ có phân công cho họ hay không; đừng hỏi các đồng nghiệp vì họ có thể không biết).

CÁC VẤN ĐỀ VỀ QUẢN TRỊ

- Tuyển chọn những người đánh giá một cách cẩn thận, bằng cách sử dụng một mẫu đại diện gồm những người quan trọng nhất đối với người được đánh giá, và là những người có cơ hội lớn để quan sát sự thực thi công việc của người đó.
- Sử dụng một lượng thích hợp những người đánh giá để đảm bảo chọn mẫu đầy đủ và để bảo vệ tính bảo mật của những người trả lời (ít nhất ba người cho từng nguồn).
- Hướng dẫn những người trả lời về cách sử dụng dữ liệu như thế nào và đảm bảo tính bảo mật.
- Duy trì tính bảo mật, những người đánh giá không nên cho biết tên hoặc những đặc điểm nhận dạng khác, và các bản điều tra nên gửi trực tiếp cho nhà phân tích trong một phong bì dán kín.
- Cảnh báo và đào tạo những người đánh giá về sai sót đánh giá (như ấn tượng tốt, tính khoan dung, nghiêm khắc, thành kiến thuộc về thẩm quyền).

BÁO CÁO THÔNG TIN PHẢN HỒI

- Tách biệt các kết quả từ các nguồn khác nhau. Người được đánh giá nên xem những kết quả trung bình, tổng hợp từ các đồng nghiệp, cấp dưới, các nhà quản lý cấp cao, khách hàng, hoặc các nguồn khác có thể sử dụng được.
- So sánh bản tự xếp hạng của người được đánh giá với các thứ hạng bởi những người khác. Điều này giúp cho người được đánh giá nhận thấy những nhận thức của họ về bản thân tương tự hoặc khác hẳn với nhận thức của những người khác như thế nào.
- So sánh các thứ hạng của người được đánh giá với các nhóm tiêu chuẩn khác. Chẳng hạn, có thể so sánh những thứ hạng của một nhà quản lý với các nhà quản lý khác (là một nhóm) trong công ty.
- Cung cấp thông tin phản hồi về các khoản mục cũng như các thang điểm sao cho những người được đánh giá có thể biết cách làm thế nào để cải tiến.

CUỘC HỌP PHẢN HỒI

- Sử dụng một người điều phối đã qua đào tạo để cung cấp thông tin phản hồi cho những người được đánh giá.
- Cho người được đánh giá tham gia giải thích các kết quả của chính họ.

- Cung cấp một bản khái quát về những điểm mạnh của cá nhân và những lãnh vực cần cải tiến.
- Cung cấp thông tin phản hồi về các kiến nghị và giúp cho người đó xây dựng một kế hoạch hành động.

NHỮNG HOẠT ĐỘNG TIẾP THEO

- Cung cấp những cơ hội đào tạo kỹ năng về cách cải tiến hành vi.
 - Cung cấp sự hỗ trợ và huấn luyện để giúp cho người đó áp dụng những điều đã học tập.
 - Theo thời gian, đánh giá mức độ người được đánh giá đã thay đổi hành vi.
-

Người được Đánh giá

Nhiều người vẫn cho rằng những cách đánh giá luôn luôn tập trung vào một mức độ thực hiện của cá nhân. Có những cách thay thế cho việc sử dụng cá nhân như là người được đánh giá mà đang trở nên phổ biến hơn trong các tổ chức, cũng như càng ngày càng có nhiều công ty (như Công ty Thực phẩm General, Rohm & Haas, General Motors, Saturn, Westinghouse) chuyển qua sử dụng nhiều nhóm tự quản hơn. Đặc biệt là, người được đánh giá có thể được xác định là cá nhân, nhóm làm việc, phân xưởng, hoặc toàn bộ tổ chức. Cũng có thể xác định người được đánh giá ở nhiều mức độ. Chẳng hạn, đối với một số loại thực hiện, đánh giá thực hiện theo nhóm làm việc nhằm mục đích trả công thì thoả đáng hơn và bên cạnh đó, đánh giá cá nhân để nhận diện các nhu cầu phát triển. Thí dụ, công ty Burger King đã thưởng những phần thưởng bằng tiền mặt cho các cửa hàng chi nhánh căn cứ vào quá trình đánh giá của khách hàng trong khi vẫn duy trì một hệ thống đánh giá cá nhân trong từng cửa hàng. Dịch vụ khách hàng của Công ty Hàng không Delta chỉ đánh giá ở mức độ đơn vị, trong khi những hoạt động công việc khác đều được đánh giá ở mức độ cá nhân nhân viên.

Có hai điều kiện làm cho việc đánh giá thực hiện ở mức độ tổng hợp cao thoả đáng hơn ở mức độ cá nhân, đó là tính liên kết cao của nhóm làm việc và sự khó khăn trong việc

nhận ra những đóng góp của cá nhân. Tính liên kết cao của nhóm làm việc nói đến cảm giác được chia sẻ trong số các thành viên trong nhóm làm việc để họ hình thành một đội. Một hướng như thế thúc đẩy mức độ cộng tác cao trong số các thành viên trong nhóm cho những công việc có tính lệ thuộc lẫn nhau cao. Những cách đánh giá tập trung vào thực hiện cá nhân có thể hủy hoại xu hướng cộng tác cần thiết để duy trì sự liên kết này, và còn có khuynh hướng thúc đẩy chủ nghĩa cá nhân, hoặc thậm chí thúc đẩy cả sự cạnh tranh.

Trong một số trường hợp, nhân viên rất lệ thuộc vào nhau, hoặc rất khó quan sát kết quả cá nhân của họ, đến nỗi không có chọn lựa nào khác ngoài việc tập trung đánh giá kết quả của nhóm.

Nhiều công ty dựa vào dữ liệu tổng hợp để đánh giá kết quả đơn vị. Đánh giá theo điểm chuẩn là ví dụ về một phương pháp đánh giá mà qua đó, một đơn vị cá biệt có thể đánh giá kết quả của họ so với một số đơn vị khác ở bên trong hay bên ngoài tổ chức.

Đánh giá theo Điểm Chuẩn – Tổng hợp Người Được Đánh giá với Đơn vị hoặc Công ty

Đánh giá theo điểm chuẩn là một quá trình đánh giá các thông lệ và hoạt động nội bộ trong phạm vi một doanh nghiệp so với một tiêu chuẩn hoặc điểm tham khảo bên ngoài. Đây là một phương pháp đo lường liên tục các sản phẩm, dịch vụ, hệ thống và cách thực hành của một công ty so với những đối thủ cạnh tranh 'khó nuốt nhất' trên thế giới để nhận ra những lãnh vực nhằm cải tiến.

Người ta ước tính đến 70 % trong số 500 công ty của tạp chí Fortune đã sử dụng thường xuyên phương pháp đánh giá theo điểm chuẩn. Thí dụ, công ty Ford Motor đánh giá theo điểm chuẩn cho chức năng phải trả so với Công ty Mazda Motor. Công ty Ford nhận thấy họ đã có số nhân viên nhiều gấp năm lần cần thiết. Nhà sản xuất xe hơi đã thiết kế lại hệ

thống theo dõi các đơn đặt hàng, phân phối và lập hóa đơn, nhờ đó, đã giúp các nhân viên thực hiện cùng những công việc đó một cách hiệu quả hơn. Kết quả là công ty Ford có thể đơn giản hóa quá trình, giảm bớt số lượng nhân viên và giảm bớt sai sót. Công ty Goodyear Tyre and Rubber thay đổi những thông lệ trả thù lao bằng cách đánh giá theo điểm chuẩn theo những gì mà 100 công ty Fortune đã thực hiện về việc trả thù lao. Công ty AT & T đã xem xét vai trò của các viên chức tài chính chủ yếu, để thiết kế lại nhiệm vụ và chức năng của CFO sao cho phù hợp hơn với những gì mà tầng lớp CFO trên thế giới đang thực hiện.

Các nghiên cứu về tính hiệu quả của phương pháp đánh giá theo điểm chuẩn nhận thấy rằng điều quan trọng là có sự hỗ trợ của ban quản lý cấp cao và cam kết đối với dự án. Ngoài ra, khi cách này dẫn đến việc lập ra những mục tiêu ở mức độ khó vừa vừa mà nhân viên tin rằng họ có thể đạt tới, thì dường như phương pháp này có hiệu quả. Nhưng khi các công ty thực hiện kém hơn nhận được dữ liệu đánh giá theo điểm chuẩn cho thấy các thông lệ của họ rất khác với "các thông lệ tốt nhất", và các nhà quản lý của họ đã lập ra những mục tiêu phi thực tế, thì nhân viên rất khó thay đổi và họ có thể phản kháng lại. Hậu quả là kết quả có thể thực sự suy giảm.

Những phát hiện này không nên làm cho các nhà quản lý nản lòng đối với việc thực hiện phương pháp đánh giá theo điểm chuẩn. Thay vào đó, các nhà quản lý nên cảnh giác với loại mục tiêu mà họ lập ra sau khi nhận được dữ liệu đánh giá theo điểm chuẩn. Có lẽ việc lập ra những mục tiêu thực tế hơn và gia tăng dần dần tính khó khăn của những mục tiêu này sẽ khích lệ các nhân viên. Cách này vốn là một kỹ thuật thay đổi hành vi mà thúc đẩy sự cải tiến dần dần, từ một hành vi quen thuộc ban đầu, đến một mục tiêu mong muốn, hoặc trong trường hợp này, đó là điểm chuẩn. Thí dụ, nếu một tổ chức muốn đạt được thông lệ tốt nhất là có 1% khuyết điểm

về mặt kỹ thuật, và thực hiện ban đầu của họ là có 20% khuyết điểm, thì trước hết công ty cần phải sử dụng mục tiêu là có 15% khuyết điểm. Sau khi các nhân viên quán triệt mục tiêu đó và đều được thưởng, thì công ty có thể thay đổi mục tiêu là có 10% khuyết điểm. Bằng cách này, công ty liên tục hướng tới mục tiêu điểm chuẩn, và các nhân viên ít phản kháng hơn, so với trường hợp nếu ngay từ đầu, họ đã bị ấn định mục tiêu là có 1% khuyết điểm, mà có thể họ cảm thấy là không thể đạt tới. Để sử dụng việc định hướng có hiệu quả, chúng ta nên theo các bí quyết sau:

1. Nhận diện cái gì phải được đánh giá theo điểm chuẩn (một phương pháp, sản phẩm, dịch vụ v.v...).
2. Nhận diện các công ty có thể so sánh được.
3. Thu thập dữ liệu để xác định chính xác mục tiêu (điểm chuẩn).
4. Thu thập dữ liệu để xác định mức độ kết quả hiện hành của tổ chức so với điểm chuẩn.
5. Chia nhỏ chỉ tiêu thành những bước hoặc mục tiêu riêng biệt, nhỏ hơn, có thể đo lường được.
6. Nếu cần, phải đào tạo bất cứ nhân viên nào sao cho họ có thể đáp ứng được những mục tiêu nhỏ hơn (mục tiêu phụ).
7. Định kỳ, cung cấp thông tin phản hồi và sử dụng những yếu tố củng cố thật phù hợp, có giá trị nhằm đáp ứng các mục tiêu phụ.
8. Gia tăng các mục tiêu phụ sao cho chúng gần gũi hơn với mục tiêu.
9. Định kỳ điều chỉnh các điểm chuẩn.

Việc điều chỉnh rất quan trọng đến nỗi tổ chức phải liên tục giám sát điểm chuẩn hoặc mục tiêu vì chúng có thể thay đổi. Những thành công của công ty có thể đưa đến những tiêu chuẩn mới.

Nên coi điểm chuẩn như một hình thức đo lường hoạt động

mà cung cấp một cơ sở so sánh với các đối thủ cạnh tranh và các nguồn bên ngoài. Dù đây là một phương pháp hữu ích để đo lường, tầm quan trọng gắn liền với bất kỳ cách đánh giá nào cũng phải phát xuất từ phạm vi mà cách đánh giá đó liên quan với những mục tiêu chiến lược của tổ chức.

Những Đặc điểm Quản trị

Biểu đồ 6-10 trình bày một bản tóm tắt các vấn đề cần xem xét về những đặc điểm quản trị của cách quản lý kết quả và hệ thống đánh giá. Trong số những vấn đề quan trọng nhất là phạm vi sử dụng máy tính để thực hiện và duy trì các thứ hạng và các phương pháp chuyển giao thông tin phản hồi.

BIỂU ĐỒ 6-10 Những Vấn đề Quản trị Chủ yếu phải Xem xét trong Quản lý Kết quả.

1. Tần số xuất hiện và tính thời gian của những cách đánh giá chính thức.
 - Số lần / năm (như mỗi năm một lần, mỗi 6 tháng, mỗi quý?).
 - Kỳ thời gian (như kỷ niệm ngày được tuyển chọn, sau khi hoàn tất dự án).
2. Phương tiện thu thập dữ liệu / cách xếp hạng.
 - Thu thập dữ liệu bằng máy tính/ lập bảng dữ liệu / tích hợp vào cơ sở dữ liệu.
 - Bản in của hồ sơ cá nhân.
 - Sử dụng công nghệ để thu thập dữ liệu hoạt động và giám sát.
 - Các chương trình máy tính có thể giám sát những khuynh hướng xếp hạng của người đánh giá.
3. Các chương trình đào tạo.
 - Cho người đánh giá, người được đánh giá, các nhà quản trị.
 - Lên lịch / đánh giá / theo dõi.
 - Cho việc đào tạo tự hoàn thiện.
4. Phương pháp phản hồi.
 - Phản hồi thông tin qua máy tính và phản hồi trong các cuộc họp theo lịch.
 - Phản hồi dựa trên những so sánh với các nhân viên / công ty khác.
 - Những cuộc họp phản hồi chính thức với các giám sát viên, nhóm, các nhà tư vấn, người huấn luyện.

Hầu hết tất cả các hệ thống mà chúng ta thảo luận trên đây đều thích hợp với máy tính và một số hệ thống còn tuyệt đối thích hợp với máy tính (như CARS, PDA). Hiện nay, có vài hệ thống trực tuyến của cách đánh giá 360 độ đã được nhiều công ty thành công nhất trên thế giới sử dụng. Độc giả nên tham khảo một trong những Web site sau đây để lấy ví dụ tiêu biểu về các hệ thống 360 độ: PersonnelDecisions.com, 360-degreefeedback.com, performaworks.com, acumen.com, cwgincl.com, hoặc fullcirclefeedback.com.

Giám sát Kết quả

Một vấn đề về mặt quản trị là khả năng tự động hóa của cách đánh giá kết quả. Liệu chúng ta có thể hoàn toàn loại trừ những người đánh giá gây phiền toái đó không? Thói quen của các nhân viên giám sát trong khi họ thực hiện công việc của mình, thông qua cách sử dụng những chiếc máy ảnh theo dõi, giám sát bằng điện thoại, hoặc giám sát bằng máy tính đang gia tăng phổ biến. Bạn còn nhớ phần thảo luận về vụ những người bảo lưu hoàn toàn tại nhà (ở Utah) đối với công ty JetBlue không? Bạn có nghĩ rằng họ có thể lẩn trốn từ nơi làm việc của họ và đuổi kịp "Tất cả các con của tôi" không? Họ không có cơ hội đâu. Công ty JetBlue có một hệ thống giám sát kết quả kỹ lưỡng, ghi lại mọi việc quan trọng về từng kết quả của từng nhân viên trong thời gian làm việc của họ. Thậm chí một hệ thống đã được tự động hóa còn nói cho các nhân viên biết khi nào cần nghỉ ngơi. Ngày càng có thêm công ty chuyển sang một số hình thức giám sát trực tuyến đối với thái độ của các nhân viên. Chắc hẳn họ nên làm như vậy. Những bản đánh giá được báo cáo đều đặn về tình trạng nhân viên dạo chơi trên mạng là đáng báo động. Hầu hết các công ty đều xác nhận rằng cách giám sát như vậy là một phương tiện giám sát phù hợp với đạo đức và có thể chấp nhận được để thu thập thông tin về kết quả và những khía cạnh khác của công việc. Nên phối hợp thông tin từ cách giám sát bằng điện tử với hệ thống quản lý kết quả đầy đủ.

Các Phương pháp chuyển giao thông tin Phản hồi về Kết quả

Những người đánh giá nên truyền đạt kết quả đánh giá cho những người được đánh giá thông qua một cuộc họp phản hồi chính thức, được tổ chức giữa các giám sát viên và nhân viên. Thông tin phản hồi đóng một vai trò quan trọng cả đối với mục đích thông tin và mục đích vận động, lẫn đối với những cách truyền đạt đã cải tiến giữa người đánh giá – người được đánh giá. Thí dụ, thông tin phản hồi mang tính cảm thông dẫn đến sự động viên nhiều hơn, và những cuộc thảo luận phản hồi về việc trả lương và đề bạt có thể làm cho nhân viên mãn nguyện hơn đối với quá trình. Thông tin phản hồi chi tiết và cụ thể được khuyến khích thay vì thông tin phản hồi chung chung vì thông tin phản hồi càng chính xác thì càng có thể làm gia tăng kết quả hoạt động.

Rủi ro lớn nhất đối với người đánh giá trong việc cung cấp thông tin phản hồi về kết quả có thể là phản ứng của người được đánh giá đối với thông tin phản hồi. Nói chung, những người được đánh giá tin rằng mình đã thực hiện ở mức độ cao hơn so với mức độ của người nhận xét về kết quả của họ. Đây là điều đặc biệt đúng ở mức độ kết quả thấp hơn, trong đó, có nhiều lý do để bất đồng ý kiến hơn và một động cơ lớn hơn từ phía của những người được đánh giá, để bộc lộ thái độ tự vệ. Chúng ta đừng quên nhân tố thành kiến của người nhận xét đối với người thực hiện. Những người đánh giá thường do dự về việc phải đối đầu với những người thực hiện yếu kém, khi phản hồi về việc đánh giá tiêu cực, và họ có thể khoan dung khi đánh giá. Mặc dù sức ép đối với các nhà quản lý buộc phải đưa ra thông tin phản hồi chính xác và ảnh hưởng của sự thay đổi có thể khiến bỏ qua sự miễn cưỡng phải đưa ra thông tin phản hồi tiêu cực, sức ép vẫn không làm cho người trải qua thú vị hơn, cũng không làm giảm khả năng gợi lên sự thiên vị khoan dung. Thông tin phản hồi để thông báo cho những người thực hiện kém về những khiếm

khuyết trong hoạt động và để khích lệ họ cải tiến không phải lúc nào cũng mang lại những cải tiến hoạt động.

Nhiều nhân viên còn nhìn các giám sát viên của họ một cách ít thiện cảm hơn sau khi phản hồi, và họ cảm thấy ít được động viên sau khi bị đánh giá. Cảm giác lo sợ hoặc khó chịu khi cung cấp thông tin phản hồi tiêu cực có khuynh hướng khác nhau giữa các nhà quản lý. Một cuộc điều tra đã cho thấy mức độ khó chịu mà người đánh giá cảm thấy liên quan với tính khoan dung. Như chúng ta đã nêu trước đây, việc đào tạo những người đánh giá về việc cung cấp thông tin phản hồi tiêu cực có thể làm thuận lợi cho quá trình này.

Để tạo ra một bầu khí cảm thông trong cuộc họp phản hồi giữa giám sát viên và nhân viên, chúng ta nên: Người đánh giá nên tập trung chú ý, tránh bối rối, và dành đủ thời gian trong cuộc họp. Người đánh giá nên ghi chú về các hành vi hiệu quả và không hiệu quả khi nó xảy ra do đó họ sẽ có một số ghi chú để tham khảo khi tiến hành cuộc họp phản hồi. Người đánh giá nên tỏ ra thân mật, dễ chịu và cho phép nhân viên có cơ hội được chia sẻ những hiểu biết của họ. Nên nhắm đến các chủ đề bao gồm: khen ngợi nhân viên về những nhiệm vụ đặc biệt, nhân viên tự đánh giá kết quả của họ, trả lời của giám sát viên về cách đánh giá của nhân viên, những kế hoạch hành động để cải tiến kết quả của cấp dưới, những hạn chế về kết quả đòi hỏi sự chú ý của cấp dưới hoặc giám sát viên, những nguyện vọng, hoài bão và mục tiêu phát triển của nhân viên đối với nghề nghiệp. Nói tóm lại, những người đánh giá nên cung cấp thông tin phản hồi thật rõ ràng, cụ thể, có tính cách miêu tả, liên quan đến-công việc, có tính xây dựng, thường xuyên và đúng lúc.

Càng ngày, cách đánh giá kết quả càng trở thành một phương tiện quan trọng đối với các tổ chức, để quản lý và cải tiến kết quả của các nhân viên, để thực hiện những quyết định có giá trị hơn đối với việc bố trí nhân viên, và để làm nổi bật toàn bộ hiệu quả của những sản phẩm và dịch vụ của công ty. Thiết kế, phát triển, và thực thi các hệ thống đánh giá không phải là những cố gắng có thể được xử lý một cách hiệu quả bằng cách đi theo một mớ nhất, hoặc bằng cách sao chép những hệ thống của các tổ chức khác. Thay vào đó, cần phải xem xét một hệ thống đánh giá mới, nên theo đuổi một nỗ lực thay đổi chủ yếu về mặt tổ chức, trong bối cảnh của sự cải tiến lợi thế cạnh tranh của tổ chức. Điều này có nghĩa, giống như bất cứ nỗ lực thay đổi nào, công ty sẽ có lợi từ việc giữ nguyên trạng những yếu tố phản kháng đối với sự thay đổi, bất kể điều đó có thể ích lợi như thế nào đối với tổ chức. Cần phải nhận ra những nguồn phản kháng này đối với sự thay đổi, và xoay sở để xây dựng những động cơ thúc đẩy việc sử dụng một hệ thống đánh giá mới.

Một khi đã thực thi một hệ thống thiết kế tốt, công việc vẫn chưa xong. Một hệ thống đánh giá phải được duy trì bằng cách giám sát hoạt động của nó thông qua những cuộc đánh giá định kỳ. Chỉ bằng cách giữ sao cho hệ thống đánh giá được hòa hợp một cách tốt đẹp, thì điều này mới giúp các nhà quản lý có một nền tảng hợp lý để thực hiện những quyết định đúng đắn về nhân sự, và đạt được những lợi ích về năng suất cực kỳ cần thiết trong thời đại hiện nay. Cách quản lý và đánh giá kết quả nên là một phần thuộc về toàn bộ hệ thống quản lý chiến lược. Dữ liệu từ hệ thống này nên là một thành phần quan trọng trong những quyết định nội bộ về việc bố trí nhân viên (để bắt, giữ lại, và chấm dứt hợp đồng).

Trong số những quyết định về nhân sự, một số quyết định quan trọng nhất liên quan đến hệ thống thù lao của tổ chức.

Những khám phá được thảo luận trong Biểu đồ 7-1 sẽ là những nguyên tắc hữu ích để cải tiến bất cứ hệ thống đánh giá nào. Cũng phải cẩn thận kết hợp cách đánh giá kết quả có hiệu quả với những lãnh vực nguồn nhân lực khác, đặc biệt với các hệ thống thù lao, với một thành phần chi trả theo kết quả. Cách đánh giá chính xác cũng quan trọng đối với việc xác định nhu cầu đào tạo. Chúng ta sẽ chuyển sang đề tài này sau.

1. Tại sao cách đánh giá kết quả càng ngày càng quan trọng trong những năm gần đây?
2. Khi lực lượng lao động trở nên đa dạng hơn, tại sao cách đánh giá kết quả trở thành một quá trình khó khăn hơn?
3. Nhiều nhà quản lý mô tả cách đánh giá kết quả là trách nhiệm mà họ ít thích nhất. Tại sao lại như vậy? Bạn có thể làm gì để cải thiện tình hình?
4. Bạn hãy mô tả vài ưu điểm và nhược điểm của việc sử dụng các công cụ xếp hạng dựa trên so sánh kết quả giữa những người được đánh giá, những so sánh giữa các mốc, và những so sánh với các mốc.
5. Bạn sẽ đi theo những bước nào, nếu hệ thống đánh giá kết quả của bạn dẫn đến ảnh hưởng ngược lại ?
6. Trong hoàn cảnh nào bạn sẽ sử dụng các đánh giá của khách hàng hoặc thân chủ làm cơ sở để đánh giá nhân viên?
7. Tại sao có quá nhiều công ty sử dụng các hệ thống phản hồi 360 độ ? Những ích lợi của một hệ thống như vậy là gì ?
8. Tại sao các nhà quản lý nên cung cấp thông tin phản hồi thường xuyên và liên tục cho nhân viên về kết quả của họ?
9. Với tư cách là một giám sát viên, bạn sẽ phản ứng như thế nào đối với hệ thống xếp hạng phân phối bắt buộc?

Chương 7

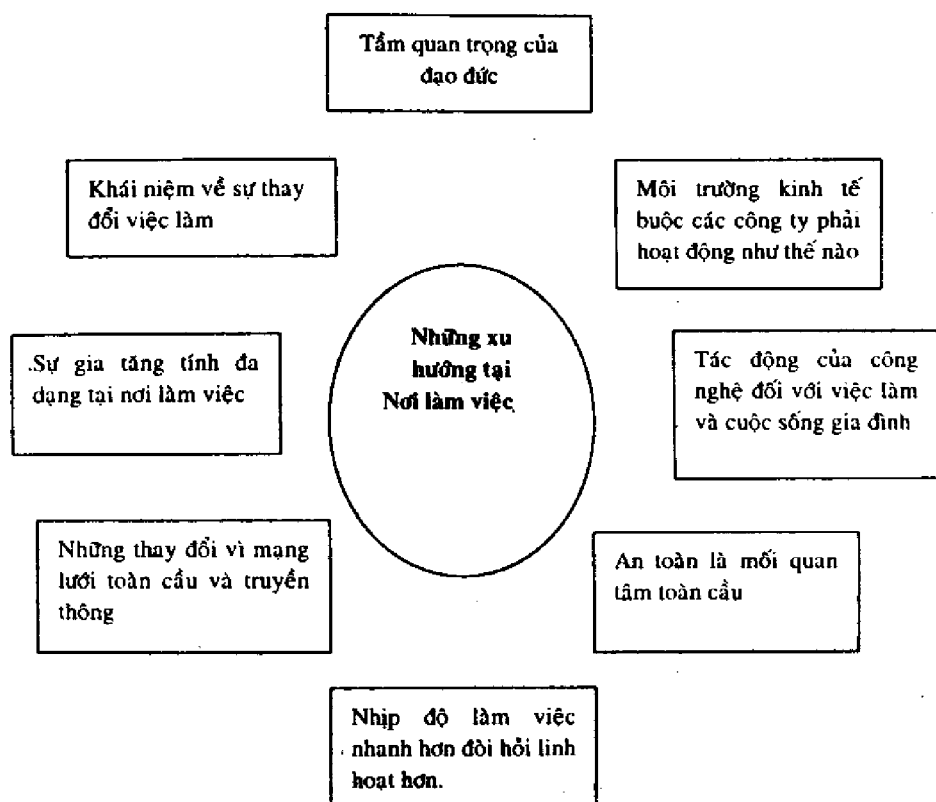
Đào tạo và phát triển



Trong suốt cuốn sách này, chúng tôi dựa vào nghiên cứu thực nghiệm, khi liên kết những cách thực hành nguồn nhân lực đặc trưng với kết quả tài chính của công ty. Chương trước nhấn mạnh vào vai trò quan trọng của cách đánh giá kết quả và quản lý những đặc điểm của các “hệ thống làm việc đạt kết quả cao”. Cùng nội dung nghiên cứu này cũng nhắm đến tầm quan trọng của việc đào tạo và phát triển như những đóng góp vào “dòng cuối cùng” của kết quả công ty. Việc đào tạo đã thực sự tiến triển trong những năm gần đây, với bằng chứng cho thấy có thêm tổ chức đầu tư vào việc đào tạo và phát triển. Căn cứ vào áp lực dữ dội của cạnh tranh, cải thiện chất lượng và dịch vụ khách hàng và giảm bớt giá cả, các công ty hàng đầu của Mỹ đã đi đến chỗ xem việc đào tạo như một điều chủ yếu đối với thành công và sự sống còn của tổ chức. Một nghiên cứu mới đây phát hiện thấy “nhiều tổ chức đã xem các giải pháp đào tạo như một phần của sự thay đổi toàn bộ hệ thống để đạt được lợi thế cạnh tranh”. Tương tự như vậy, tại các quốc gia trên khắp thế giới, việc đào tạo càng ngày càng trở nên quan trọng để chuẩn bị cho nhân viên những công việc mới. Chẳng hạn tại Nhật, với con số phụ nữ ngày càng đảm nhận nhiều công việc trong nhà máy mà theo truyền thống vốn là của

nam giới, cần có thêm việc đào tạo để giúp họ học tập những kỹ năng cần thiết.

Biểu đồ 7-1: Những xu hướng ở Nơi Làm việc



Nhiều ông chủ vẫn coi mức độ kỹ năng của lực lượng lao động là ưu tiên hàng đầu của kế hoạch. Họ lo ngại rằng công nghệ đang gia tăng đang 'tước đoạt kỹ năng' của 75% dân cư. Họ đề nghị nên liên tục đào tạo nhân viên. Ông Chuck Nielson, phó giám đốc phụ trách nguồn nhân lực tại công ty Texas Instruments, lưu ý: "Thách thức của chúng ta là tạo ra một môi trường mà trong đó, nhân viên thích học tập". Công ty đặt ra tối thiểu 40 giờ đào tạo mỗi năm. Ông Peter Drucker, một tác giả nổi tiếng về cách quản lý, nói rằng kỹ nghệ phát triển nhanh nhất tại Mỹ sẽ là nền giáo dục và đào

tạo liên tục dành cho người lớn, do việc thay thế các nhân viên kỹ thuật bằng các nhân viên có kiến thức. Jeffrey Pfeffer và John Veiga, hai học giả kinh doanh quốc tế, đã biểu dương việc đào tạo là một “thành phần chủ yếu của các hệ thống làm việc đạt kết quả cao”, và một “nguồn lợi thế cạnh tranh”. Chẳng hạn, hai học giả này mô tả The Men’s Wearhouse, một nhà bán lẻ chuyên ngành quần áo kinh doanh may sẵn dành cho nam giới, khi cho rằng thành công của họ (giá trị cổ phiếu của họ gia tăng tới 400%) là do họ đã nhấn mạnh vào việc đào tạo. Họ còn xây dựng một trung tâm đào tạo rộng 35.000 feet vuông ngay tại tổng công ty của họ ở Fremont, California, và buộc các “nhà tư vấn về quần áo” phải đào tạo và tái đào tạo tại “Trường đại học Suits”.

Tổ chức nào có các chương trình và những cơ hội đào tạo ngoại lệ cũng thường được đưa vào danh sách của tạp chí *Fortune* về các “Công ty Tốt nhất để Làm việc”, vinh dự này cũng thể hiện qua thành công về mặt tài chính. Một nghiên cứu mới đây phát hiện thấy các công ty nào đã được đưa vào danh sách của tạp chí *Fortune* đều có tỉ lệ điều chuyển nhân viên dưới 50 %, và họ còn khai báo là số tiền dành cho các cổ đông của họ nhiều gấp ba lần so với các công ty ngang hàng.

Bệnh viện Baptist Health đặt trụ sở tại Miami, Nam California, đã được đưa vào danh sách này vào năm 2005, chủ yếu do cách thức họ đã đầu tư vào nhân viên của họ. Bệnh viện này còn cung cấp việc đào tạo mở rộng và hoàn lại học phí đối với các khóa học bên ngoài. Các chương trình “Trường học tại Nơi Làm việc” của họ chuẩn bị cho các nhân viên nào có trình độ thấp hơn được theo các khóa học ở trình độ đại học và có thêm những nghề nghiệp chuyên môn. Họ trả lại cho các nhân viên tiền tham gia các lớp học, và những người mới tốt nghiệp có thể tận dụng những quyền lợi của việc bệnh viện hoàn lại học phí, để tham gia các lớp học tại trường đại học hoặc cao đẳng cộng đồng.

Để trở thành một công ty hàng đầu, tổ chức sẽ cần phải

quan tâm nhiều hơn đến các loại chương trình mà họ sử dụng, để cải thiện kết quả và việc học tập tại nơi làm việc, chứ không chỉ đơn giản là họ bỏ ra bao nhiêu tiền cho việc đào tạo. Có thể cần phải thay đổi những nỗ lực đào tạo của công ty, những cách thực hành khác, và các hệ thống hỗ trợ. Chẳng hạn, các công ty thành công đều sắp xếp việc đào tạo của họ với những cách thực hành làm việc đạt kết quả cao (như các nhóm làm việc tự quản, truy cập thông tin kinh doanh), những cách thực hành có sáng kiến về việc trả thù lao (chia sẻ lợi nhuận, trả lương dựa vào nhóm), và những cách thực hành có sáng kiến về việc đào tạo (như các chương trình cố vấn hoặc hướng dẫn, các hệ thống thông tin đào tạo).

Để cạnh tranh, các công ty không chỉ đầu tư vào việc học tập liên tục của nhân viên, nhưng nhiều công ty còn đang cung cấp những việc đào tạo dành cho nhân viên mới trong lực lượng lao động. Nhiều công ty cũng bao gồm cả cách đánh giá khả năng đào tạo lực lượng lao động như một phần trong cách phân tích của họ đối với việc mở rộng và khánh thành nhà máy. Thật không may, bằng chứng mới đây cho thấy rằng nhiều nhân viên Mỹ không cạnh tranh tốt theo tiêu chuẩn về khả năng đào tạo. Năm 2005, công ty Toyota đã chọn Ontario, Canada, trên cả nước Mỹ như là nơi xây dựng một nhà máy mới của họ. Họ chọn Canada vượt trên một số bang của Mỹ hiện đang đưa ra những khuyến khích thực sự về mặt tài chính, dựa trên một số phạm vi của khả năng đào tạo tương đối đối với lực lượng lao động của Ontario. Giám đốc của Tập đoàn các Nhà Sản xuất Linh kiện Ô-tô cho rằng trình độ giáo dục tại một số bang của Mỹ quá thấp, đến nỗi các nhà đào tạo đối với các nhà máy Nhật phải sử dụng những “tranh ảnh”, để dạy một số công nhân yếu kém về cách làm thế nào để sử dụng thiết bị công nghệ cao. Những bản báo cáo khác đều ủng hộ luận điểm cho rằng các công ty ô-tô với những nhà máy tại một số bang của Mỹ đều thất vọng về khả năng đào tạo của lực lượng lao động Mỹ.

Ngoài việc đào tạo những kỹ năng, nhiều công ty còn cung cấp cách đào tạo suốt đời. Khi các khách sạn Marriott thuê mượn nhân viên mới, họ kết nạp những người này vào các khóa học đào tạo trong vòng 6 tuần, với các lớp học về những công việc trong khách sạn, sự tự tin và stress. Tại công ty Burger King, việc đào tạo cơ bản để bắt đầu những công việc nhà hàng cũng bao gồm Life 101 (như hướng dẫn các nhân viên về cách làm thế nào để đi làm đúng giờ). Công ty Ecolab đã thiết lập những tổ chức cộng tác với các nhóm cộng đồng về phúc lợi đối với việc làm, và họ bắt đầu một chương trình đào tạo tại một nhà máy Winsconsin, để hướng dẫn các nhân viên ở trình độ mới vào về toán học, vật lý cơ bản và những kỹ năng đọc bản thiết kế.

Chương này cung cấp một khái quát về việc đào tạo nhân viên. Chúng ta sẽ thảo luận về tầm quan trọng của việc đào tạo trong bối cảnh chiến lược cứng rắn của tổ chức, và cần phải liên kết những nhu cầu của việc đào tạo với nhiệm vụ và những mục tiêu của tổ chức. Bạn sẽ học tập cách trừ tính và đánh giá một chương trình đào tạo, và đáp ứng nhu cầu đào tạo đối với những tình huống đặc trưng.

Sau khi đọc chương này, bạn có thể:

1. Định nghĩa việc đào tạo có nghĩa là gì, và mô tả tại sao hiện nay, việc đào tạo là một chức năng quan trọng đối với các công ty.
2. Giải thích cách làm thế nào để tiến hành đánh giá nhu cầu, bao gồm cách thực hiện có tổ chức, nhiệm vụ, cách phân tích con người, và từ đó đưa ra những mục tiêu hướng dẫn đối với một chương trình đào tạo.
3. Biết cách thiết kế một chương trình đào tạo như thế nào để tạo thuận lợi cho việc học tập.

4. Nhận ra những yếu tố quan trọng liên quan đến cách truyền đạt trong việc đào tạo.
5. So sánh và đối chiếu các phương pháp khác nhau có giá trị đối với việc đào tạo, bao gồm những lợi thế và bất lợi tương đối của chúng, đặc biệt nhấn mạnh vào việc học tập trên mạng.
6. Nhận ra những tiêu chuẩn cần sử dụng để đánh giá hiệu quả đào tạo.
7. Hiểu được những kế hoạch thử nghiệm khác nhau có thể sử dụng được để đánh giá một chương trình đào tạo.
8. Hiểu được những thành phần của các chương trình đào tạo để định hướng nhân viên, làm việc theo nhóm, công nghệ thông tin, nhận thức về tính đa dạng, tính sáng tạo, và những việc phân công quốc tế, v.v...

KHÁI NIỆM ĐÀO TẠO VÀ PHÁT TRIỂN

Đào tạo được định nghĩa là bất cứ nỗ lực nào để cải thiện kết quả của nhân viên, dựa trên công việc hiện nay họ đang nắm giữ, hoặc công việc nào có liên quan. Điều này thường có nghĩa là những thay đổi về mặt kiến thức, những kỹ năng, quan điểm hoặc thái độ cụ thể. Để đạt hiệu quả, việc đào tạo nên liên quan đến một kinh nghiệm học tập, là một hoạt động có tổ chức, và được thiết kế để đáp ứng những nhu cầu đã nhận biết. Nói một cách lý tưởng, nên thiết kế việc đào tạo để đáp ứng những nhu cầu của tổ chức, trong khi đồng thời vẫn đáp ứng những nhu cầu cá nhân của nhân viên. Thuật ngữ *đào tạo* thường bị lẫn lộn với thuật ngữ *phát triển*. **Phát triển** ám chỉ những cơ hội học tập, được thiết kế để giúp nhân viên phát triển. Không cần giới hạn những cơ hội này chỉ trong cải thiện kết quả của các nhân viên đối với công việc hiện hành của họ. Chẳng hạn, tại công ty Ford, một nhà phân tích các hệ thống mới được yêu cầu tiến hành một khóa học theo tiêu chuẩn của công ty Ford về những cuốn sổ tay dành cho người sử dụng. Nội dung của việc đào tạo này cần thiết để thực hiện công việc của phân tích viên các hệ thống tại công ty Ford. Tuy nhiên,

phân tích viên các hệ thống cũng có thể ghi danh vào một khóa học tên là “Tự nhận thức”, nội dung của nó không nhất thiết phải có trong công việc hiện hành. Tình trạng này minh họa cho sự khác biệt giữa “đào tạo” và “phát triển”. Sự “phát triển” tập trung vào thời gian lâu dài, để giúp nhân viên chuẩn bị cho những đòi hỏi đối với công việc của họ trong tương lai, trong khi “đào tạo” thường tập trung vào thời gian trước mắt, để chấn chỉnh bất cứ thiếu sót hiện tại nào trong những kỹ năng của nhân viên. Các công ty đạt hiệu quả nhất đều coi việc đào tạo và phát triển nghề nghiệp như một phần cần thiết đối với toàn bộ chương trình “phát triển nguồn nhân lực” (HRD), được sắp đặt cẩn thận ngang hàng với những chiến lược kinh doanh của công ty.

MỞ RỘNG VIỆC ĐÀO TẠO VÀ PHÁT TRIỂN

Năm 2004, các tổ chức Mỹ có trên 100 nhân viên đã chi ra \$ 100 tỉ cho việc đào tạo chính thức các nhân viên. Con số phần trăm trung bình trong tổng số tiền đầu tư vào việc học tập trong các Công ty Đạt được Giải Thưởng Cao Nhất ASTD được xếp từ 3.2 % vào năm 2002, đến 4.16 % vào năm 2004. Con số này cao hơn rất nhiều so với cuộc điều tra của tạp chí Fortune về 500 công ty và các công ty thuộc khu vực công cộng (nghĩa là số phần trăm trung bình trong tổng số tiền đầu tư là 1.99 % vào năm 2004). Người ta xác định rằng các công ty đoạt giải thưởng BEST là các tổ chức được tôn vinh vì những nỗ lực ngoại lệ của họ trong việc cổ vũ, nâng đỡ và thúc đẩy việc học tập rộng khắp toàn công ty về những kết quả kinh doanh. Những đặc điểm của các tổ chức đoạt giải thưởng BEST là:

- Đầu tư ở mức độ cao vào việc học tập.
- Đánh giá và chứng tỏ tính hiệu quả và hữu hiệu của chức năng lãnh đạo.
- Gắn việc học tập với những nhu cầu kinh doanh và những nhu cầu đương thời của cá nhân.
- Cung cấp hàng loạt cơ hội học tập chính thức và không

chính thức mở rộng trong và ngoài nước.

- Nâng đỡ và dồn hết tâm trí ở mức độ chủ yếu vào việc học tập.
- Kết hợp việc học tập với những biện pháp cải thiện kết quả.

Chẳng hạn, công ty Solelectron, một nhà cung cấp các dịch vụ sản xuất điện tử trên toàn thế giới, đã tập trung những nỗ lực của họ vào việc mở rộng những khả năng đào tạo tại nhà hoặc thuê mướn trong nước, thay vì sử dụng thêm cách thuê ngoài đối với những nhu cầu đào tạo của họ. Tỷ lệ các khóa học mà các chủ thầu bên ngoài đã thiết kế, triển khai và phân phối vẫn vào khoảng 1 phần 3 trong vài năm qua (35 % khóa học do các chủ thầu bên ngoài thiết kế và triển khai, và 26 % khóa học do các chủ thầu bên ngoài phân phối). Số phần trăm này hơi cao hơn so với các chương trình đào tạo chuyên môn. Năm 2003, phí tổn cho từng nhóm nhân viên cao nhất đối với các nhân viên dịch vụ khách hàng, với trung bình là 18 % cho nhóm đó. Tuy nhiên, trung bình là 28 % phí tổn về việc học tập dành cho các nhân viên có trách nhiệm quản lý, bao gồm các giám sát viên trực tiếp (7 %), các nhà quản lý bậc trung (11 %), các nhà quản lý cao cấp (6 %), và các nhân viên điều hành (4 %).

Công ty Mercedes-Benz đã xây dựng một trung tâm đào tạo mất \$ 30 triệu, gọi là Trụ sở Mercedes-Benz, trong nhà máy mới xây tốn \$ 300 triệu của họ tại Alabama. Các tòa nhà thí nghiệm tại trung tâm rộng 100.000 feet vuông dành cho việc giảng dạy những kỹ năng cơ bản về cách hàn xì bằng sức nước, bằng khí, thiết kế với sự hỗ trợ của máy tính, cách đo lường và người máy. Họ còn dành riêng \$ 60 triệu để gửi các nhân viên mới sang đào tạo tại Đức. Công ty Motorola dành 40 giờ đào tạo mỗi năm cho từng nhân viên, và họ đã đầu tư trên \$ 170 triệu vào việc đào tạo. Năm 2003, các ngành có mức phí tổn cao nhất cho từng nhân viên là tài chính và công nghệ, trong khi các ngành có mức độ phí tổn thấp nhất là sản

xuất những mặt hàng lâu bền, và bán sỉ và lẻ.

Các nhân viên vẫn có cái nhìn tích cực về việc đào tạo. Khoảng 2 / 3 nhân viên, bất kể tuổi tác hoặc giới tính, vẫn coi việc đào tạo mà họ đã nhận được là hữu ích để giúp họ thực hiện công việc hiện nay của mình. Họ ít hào hứng về việc đào tạo này đã chuẩn bị cho họ tốt đẹp như thế nào đối với những công việc có trình độ cao hơn (khoảng phân nửa cảm thấy thỏa mãn). Họ cũng coi việc đào tạo mà chủ nhân cung cấp cho họ là điều quan trọng để xác định xem họ sẽ ở lại với công ty hiện nay của họ hay không.

Các công ty đang cung cấp các chương trình đào tạo khác nhau, để đáp ứng những nhu cầu trong tổ chức của họ. Các chương trình này bao gồm: nội dung và hệ thống IT; các phương pháp, thủ tục và những cách thực hiện công việc; đào tạo cụ thể về kỹ thuật; đào tạo cách quản lý hoặc giám sát; những kỹ năng quan hệ giữa các cá nhân với nhau; sự tuân thủ; việc kinh doanh; phát triển nhân viên điều hành; những kỹ năng cơ bản; định hướng cho nhân viên mới; dịch vụ khách hàng và phẩm chất. Biểu đồ 7-2 liệt kê các loại đào tạo được cung cấp thường xuyên nhất trong năm 2003.

BIỂU ĐỒ 7-2 Những loại Đào tạo được Cung cấp Thường xuyên nhất

Loại Đào tạo	Tỷ lệ các Công ty Cung cấp
Hệ thống máy tính / các ứng dụng.	96 %
Định hướng cho nhân viên mới.	96
Phát triển ban quản lý, không phải là uỷ viên điều hành	91
Đào tạo chuyên môn.	90
Những kỹ năng quan hệ.	89
Quản lý rủi ro.	88
Những kỹ năng giám sát.	88
Thuật lãnh đạo.	88
Thao tác bằng thiết bị mới.	85
Quản lý / đánh giá kết quả.	85
Xây dựng nhóm.	82
Dịch vụ khách hàng.	81
Kiến thức về sản phẩm.	79
Phát triển nhân viên chủ quản.	78
Sự an toàn.	77
Lập trình máy tính.	76
Phát triển cá nhân.	76
Thay đổi cách quản lý	75
Giải quyết vấn đề / ra quyết định.	75
Quản lý thời giờ.	74
Đào tạo người đào tạo.	74
Tính đa dạng / ý thức văn hóa.	72
Thuê mướn / Phỏng vấn.	71
Lên kế hoạch chiến lược.	69
Giáo dục khách hàng.	68
Cải thiện phẩm chất / phương pháp.	65
Những kỹ năng nói / trình bày trước công chúng	62
Cuộc sống cơ bản / những kỹ năng làm việc.	61
Đạo đức.	61
Kinh doanh.	55
Sự đúng lúc.	54

Tầm quan trọng của việc đào tạo có thể vẫn tiếp tục trong tương lai, căn cứ vào những khuynh hướng mới đây trong lực lượng lao động. Khi nước Mỹ thay đổi từ cách sản xuất sang những công việc dịch vụ, thì cần thêm nhân viên trong các ngành dịch vụ. Ngoài ra, công nghệ gia tăng đòi hỏi nhân viên hiện nay phải làm nổi bật những kỹ năng và khả năng tinh vi của họ về mặt kỹ thuật. Chẳng hạn, công ty Thép U.S. (USX) đã đầu tư tiền bạc vào việc đào tạo nhân viên để họ có khả năng sử dụng công nghệ mới mà họ đã thực hiện trong quá trình sản xuất công nghệ này. Tương tự như vậy, công ty Xerox đã chi ra khoảng \$ 7 triệu cho trung tâm đào tạo, nhằm giúp đỡ các nhân viên kinh doanh của họ được đào tạo bổ sung, để đáp ứng nhiều hơn nhu cầu của khách hàng về cách xử lý tài liệu.

Khi có công nghệ mới trong những công việc của họ thì các nhân viên tại công ty RJR Nabisco được quyền chọn lựa hoặc là tiếp nhận việc tái đào tạo, hoặc là về hưu. Chính nhân viên vẫn yêu cầu được đào tạo bổ sung về cách sử dụng công nghệ mới.

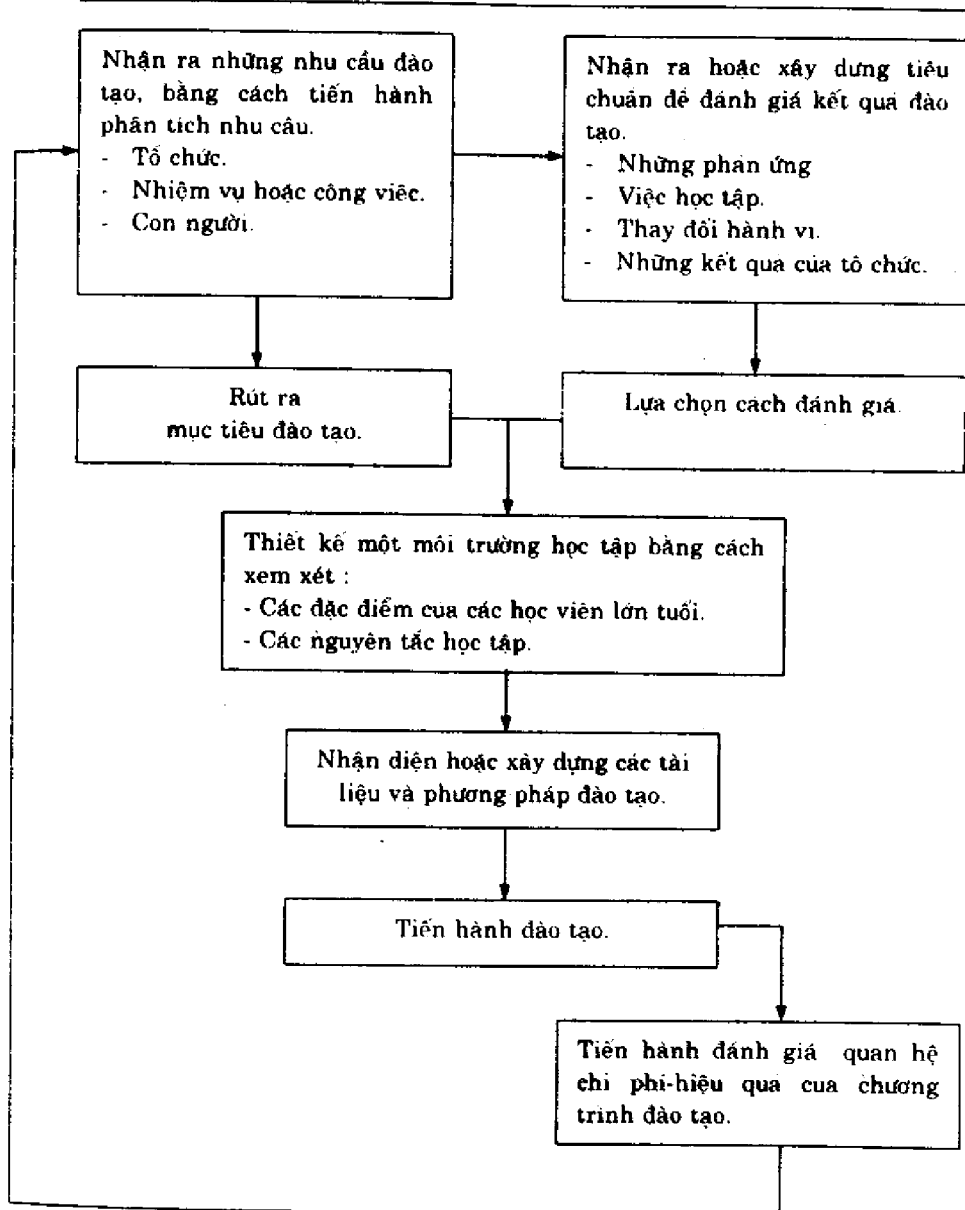
QUAN ĐIỂM HỆ THỐNG VỀ ĐÀO TẠO

Biểu đồ 7-3 minh họa quá trình đào tạo cơ bản, gồm ba bước: ước lượng, phát triển và đánh giá. Mục tiêu của giai đoạn *ước lượng* là thu thập thông tin để xác định xem việc đào tạo có cần thiết trong tổ chức hay không. Nếu cần thiết, thì điều quan trọng là xác định nơi nào trong tổ chức cần, loại đào tạo nào cần, và nên giảng dạy kiến thức, những khả năng, kỹ năng, hoặc đặc điểm nào. Thông tin này được thu thập bằng cách hướng dẫn ba cấp độ phân tích: cấp tổ chức, công việc và cá nhân. Sau khi thu thập thông tin rút ra các mục tiêu của chương trình đào tạo.

**ƯỚC TINH
NHU CẦU**

PHÁT TRIỂN

ĐÁNH GIÁ



Biểu đồ 7-3: Mô hình các Hệ thống Đào tạo.

Mục tiêu trong giai đoạn *phát triển* của việc đào tạo là thiết kế môi trường đào tạo cần thiết để đạt được mục tiêu. Điều này có nghĩa là các nhà đào tạo phải xem lại các vấn đề học tập phù hợp, bao gồm đặc điểm của học viên người lớn và nguyên tắc học tập khi họ áp dụng vào việc đào tạo đặc trưng và những người được đào tạo tiềm năng đang được xem xét. Cũng vậy, các nhà đào tạo còn phải nhận ra hoặc triển khai những tài liệu và kỹ thuật đào tạo để sử dụng trong chương trình. Cuối cùng, sau khi thiết kế và chọn lựa môi trường đào tạo phù hợp, thì tiến hành đào tạo.

Mục tiêu của giai đoạn *đánh giá* là xem chương trình đào tạo có đạt được hiệu quả trong việc đáp ứng những mục tiêu đã nêu ra hay không. Giai đoạn đánh giá đòi hỏi phải nhận ra và triển khai những tiêu chuẩn, nên bao gồm phản ứng của người tham dự vào việc đào tạo, ước tính xem họ đã học tập được gì trong chương trình đào tạo, đánh giá thái độ của họ sau khi đào tạo, cho thấy những kết quả của tổ chức (như những thay đổi trong dữ liệu sản xuất, doanh số, các tỉ lệ điều chỉnh nhân viên và tai nạn), và lợi nhuận trên vốn đầu tư (ROI) hoặc phân tích độ thỏa dụng, như chúng ta đã thảo luận trong Chương 5. Cần chọn một kế hoạch thử nghiệm để đánh giá hiệu quả của việc đào tạo. Phải thực hiện việc chọn lựa cả những tiêu chuẩn lẫn kế hoạch *trước khi* tiến hành đào tạo, nhằm đảm bảo đánh giá việc đào tạo một cách đúng đắn. Sau khi hoàn tất việc đào tạo, thì đến việc đánh giá chương trình, bằng cách sử dụng những tiêu chuẩn và kế hoạch đã chọn.

Những Khác biệt giữa Nghiên cứu và Thực hành

Bây giờ, nghiên cứu việc đào tạo cần thiết hơn bao giờ hết, là đòi hỏi cần có để gia tăng việc đào tạo trong tổ chức. Ngoài ra, một điều càng ngày càng quan trọng là hội nhập những khám phá thông qua việc rèn luyện trí óc, bởi vì nhiều tài liệu đào tạo đều phát xuất từ những khoa học khác nhau (như kỹ thuật và tâm lý tổ chức, phát triển nguồn nhân lực, tâm lý liên quan đến nhận thức, nhân loại học, giáo dục,

những nhân tố thuộc về con người, khoa học máy tính). Thậm chí những lãnh vực khác nhau trong tâm lý học cũng xác định việc đào tạo một cách khác nhau.

Khi so sánh với những lãnh vực khác của quản trị nguồn nhân lực chiến lược, những người thực hành có một kiến thức khá lớn về một số lãnh vực của việc nghiên cứu đào tạo. Một nghiên cứu mới đây về các phương pháp đào tạo được sử dụng tại các công ty Mỹ đã bộc lộ một số khác biệt giữa những đề nghị mang tính lý thuyết về việc phát triển chương trình đào tạo, cách đánh giá, và trạng thái hiện nay của cách thực hành. Trong khi các công ty có thể lớn hơn đã thực hiện việc viết ra cách ước tính những nhu cầu chính thức, những mục tiêu hướng dẫn cụ thể, và đánh giá việc đào tạo với một phương cách khác hẳn bản câu hỏi về phản ứng sau khi đào tạo, thì đa số những người trả lời trong tất cả các lớp học lại không hề làm những việc này. Hiếm khi các doanh nghiệp nhỏ làm bất cứ việc gì trong những việc này trong việc đào tạo của họ. Trên 60 % trong số tất cả các công ty được điều tra, bất kể quy mô công ty như thế nào, đều chỉ tin tưởng vào những phản ứng đào tạo khi đánh giá việc đào tạo, được thực hiện dựa vào cách hoàn tất việc đào tạo và không hề tiếp tục đánh giá thêm việc đào tạo một cách có hệ thống. Dưới 10 % công ty sử dụng mọi hình thức của nhóm kiểm soát để đánh giá những tác động của việc đào tạo. Trên 50 % công ty thừa nhận là trước hết họ đã thử nghiệm các chương trình đào tạo về mặt quản lý, bởi vì một số công ty đã từng sử dụng chúng. Như lời một giám đốc đào tạo nói: "Nhiều công ty đạt được các chương trình đào tạo hữu ích chỉ vì họ nghe nói hoặc biết rằng một đối thủ đã từng sử dụng cùng một cách đào tạo này. Phải chăng chúng ta không nên trông mong có thêm dữ liệu để xác định những nhu cầu đào tạo?".

Các học giả khác cũng chú thích khoảng cách giữa việc nghiên cứu và thực hành trong lãnh vực đào tạo. Những người thực hành vạch ra rằng những khám phá nghiên cứu thường

bỏ qua và đi theo các chương trình kỳ lạ, với độ thỏa dụng đã được chứng tỏ là ít ỏi. Ngoài ra, hiếm khi người ta ước lượng và đánh giá những nhu cầu đào tạo, bất kể tầm quan trọng của chúng, và thậm chí hầu hết việc đào tạo đều không chính thức, mặc dù đó không phải là phương pháp tốt nhất để sử dụng.

Để giải quyết khoảng cách giữa nghiên cứu và thực hành, Hội Đào tạo và Phát triển Mỹ đã khởi xướng và phát hành các tài liệu về cuộc hội nghị Từ Nghiên cứu đến Thực hành ASTD năm 2005. Trong tài liệu này, họ đã bao gồm trên 25 bài báo xem xét kỹ các vấn đề đào tạo khác nhau như những nỗ lực đánh giá, trao đổi kiến thức, học qua mạng, và thiết kế các chương trình. Ý định khi phát hành tài liệu là chia sẻ kiến thức sẽ tác động đến cách thực hành trong lãnh vực này.

ƯỚC LƯỢNG NHU CẦU

Bước đầu tiên trong việc đào tạo là xác định nhu cầu đào tạo hiện hữu. Tổ chức chỉ nên sử dụng các nguồn lực của họ cho một hoạt động đào tạo, nếu họ mong đợi việc đào tạo đạt được một số mục tiêu của tổ chức. Quyết định tiến hành đào tạo phải dựa trên dữ liệu có giá trị nhất, được thu thập bằng cách tiến hành ước lượng nhu cầu. Nói một cách lý tưởng, thì nên tiến hành ước lượng nhu cầu trong bối cảnh của một chương trình lên kế hoạch nguồn nhân lực đúng lúc, và với dữ liệu kết quả có giá trị. Công ty nào thực hiện các chương trình đào tạo mà không tiến hành ước lượng nhu cầu, thì họ có thể phạm những sai lầm hoặc chi tiền một cách không cần thiết. Chẳng hạn, cách tiến hành ước lượng nhu cầu có thể bộc lộ những can thiệp ít tốn kém hơn (như tuyển chọn nhân sự, một hệ thống thù lao mới, thiết kế lại công việc), có thể được sử dụng ngay tại địa điểm đào tạo. Bất kể tầm quan trọng của việc tiến hành ước lượng nhu cầu như thế nào, ít có chủ nhân tiến hành phân tích đó trong bối cảnh những kế hoạch chiến lược của họ, hoặc bất cứ hình thức phân tích nào về điểm mạnh, điểm yếu, cơ hội hoặc đe dọa.

Ước lượng nhu cầu là một cách xác định có hệ thống, khách quan về những nhu cầu đào tạo liên quan đến cách tiến hành ba cấp phân tích chủ yếu. Những cấp phân tích này được sử dụng để từ đó rút ra mục tiêu dành cho chương trình đào tạo. Ba cấp phân tích bao gồm phân tích tổ chức, phân tích công việc và phân tích con người. Sau khi sưu tập kết quả, từ đó rút ra những mục tiêu dành cho chương trình đào tạo.

Nhiều nhà đào tạo cho rằng nhu cầu đào tạo là bất cứ sự khác biệt nào giữa những điều mong ước và những điều hiện hữu. Vì thế, một trong những mục tiêu của ước lượng nhu cầu là ghi chú bất cứ sự khác biệt nào. Chẳng hạn, thông qua tiến hành ước lượng nhu cầu, Ngân hàng Thế giới xác định rằng nhiều thành viên của họ từ Đông Âu đòi hỏi được đào tạo về cách chuyển từ những việc kinh doanh thuộc sở hữu quốc gia sang những việc kinh doanh tự túc. Tổ chức đã ký hợp đồng với nhiều trường đại học để triển khai và cung cấp việc đào tạo cần thiết.

Những so sánh giữa mức độ kết quả mong ước đã xác định (từ cách phân tích công việc) với mức độ kết quả hiện hành đã bộc lộ (rõ rệt trong cách phân tích con người) cho thấy những khác biệt về kết quả. Chẳng hạn, Công ty Sheraton xác định cụ thể rằng tất cả các nhà quản lý khách sạn đều phải làm quen với những gợi ý của Đạo Luật người Mỹ đối với người Khuyết tật (ADA) năm 1990 dành cho những hoạt động khách sạn. Một bài trắc nghiệm về luật đã được thực hiện và những số điểm trên bài trắc nghiệm được sử dụng như một nền tảng để nhận ra các nhà quản lý nào cần phải đào tạo về những gợi ý của luật. Tuy nhiên, không nên tự động giải thích những khác biệt về kết quả như một nhu cầu về việc đào tạo. Phân tích viên phải xác định xem những khác biệt có phải là sự thiếu sót về kỹ năng hoặc kiến thức hay không, từ đó đòi hỏi phải đào tạo. Tuy nhiên, nếu đã có kỹ năng theo yêu cầu, và vẫn còn thiếu kết quả, thì vấn đề có thể mang bản chất

thuộc về động cơ, vì thế, đòi hỏi một số kiểu can thiệp khác của tổ chức (như phần thưởng mới hoặc hệ thống kỷ luật).

Phân tích Tổ chức

Phân tích tổ chức cố gắng trả lời câu hỏi là nên nhấn mạnh vào việc đào tạo ở đâu trong công ty, và những nhân tố nào có thể tác động đến việc đào tạo. Để làm được việc này, nên thực hiện một cuộc xem xét kỹ những mục tiêu của tổ chức, những cách đánh giá cá nhân, dữ liệu kết quả, xu hướng chung và những chỉ số hiệu quả. Nói một cách lý tưởng, nên tiến hành xem xét kỹ trong bối cảnh dự báo về cung lao động và phân tích khoảng cách. Cũng nên khai thác những hạn chế trong hệ thống tổ chức có thể làm ngăn cản quá trình đào tạo. Việc đào tạo không tồn tại trong khoảng trống, và bối cảnh mà trong đó việc đào tạo xảy ra đều có một tác động đối với việc cá nhân có học tập hay không. Nhiều công ty tin tưởng vào các bản điều tra rất chi tiết của lực lượng lao động để xác định những nhu cầu đào tạo như một phần của nỗ lực lên kế hoạch. Chẳng hạn, công ty Motorola tiến hành những cuộc điều tra hàng năm, để ước tính nhu cầu đào tạo đặc trưng, trong bối cảnh những mục tiêu ngắn hạn và lâu dài của công ty.

Nên thực hiện xem xét lại những mục tiêu ngắn hạn và lâu dài của công ty, để chuyển đến cách đào tạo hướng tới các vấn đề cụ thể có tầm quan trọng đối với công ty (như mở rộng quốc tế, cải thiện sự thỏa mãn của khách hàng, gia tăng sản lượng). Chẳng hạn, sau khi công ty Merrill Lynch biện hộ sai phạm của họ qua nhiều thông lệ hoạt động kinh doanh gian lận, thì vị tân giám đốc điều hành (CEO) đã ra lệnh đào tạo về đạo đức kinh doanh cho tất cả nhân viên. Để giảm bớt tình trạng sa thải, công ty IBM tái đào tạo hàng trăm nhân viên đại diện kinh doanh. Công ty IBM không chỉ có khả năng giảm bớt đến mức tối thiểu tình trạng sa thải, nhưng có nhiều nhân viên kinh doanh hơn đã có khả năng bắt tay vào một mục tiêu khác của công ty: cải thiện sự thỏa mãn của khách hàng.

Dữ liệu từ một hệ thống nguồn nhân lực có thể bộc lộ tính hay thay đổi của nhân viên, việc hưu trí và tình trạng điều chỉnh nhân viên đã được dự kiến từ trước. Những đánh giá tình vi hơn cũng có thể cho thấy con số các nhân viên trong từng nhóm có năng lực, sau đó, có thể so sánh với những điều cần thiết, dựa trên cách phân tích khoảng cách của phương pháp lên kế hoạch HR. Chẳng hạn, Phân xưởng Sản xuất của công ty Ford đã quyết định thay đổi sang một ngôn ngữ lập trình mới cho công việc hỗ trợ trong tương lai. Bước đầu tiên của công ty là xác định phạm vi mà các nhân viên hiện hành được trang bị đầy đủ kỹ năng về ngôn ngữ mới. Hệ thống nguồn nhân lực nhanh chóng bộc lộ bao nhiêu nhân viên có kiến thức và kinh nghiệm cơ bản tối thiểu đối với ngôn ngữ mới.

Điều quan trọng là xem lại dữ liệu về xu hướng chung và hiệu quả kết quả, để nhận ra các vấn đề nào có thể giảm bớt nhờ đào tạo. Những chỉ số về xu hướng chung là những chỉ dẫn về cách làm việc có chất lượng, và bao gồm những hồ sơ về tình trạng điều chuyển nhân viên, bất bình, vắng mặt, năng suất, tai nạn, những cuộc điều tra về hành vi, những đề nghị của nhân viên, và dữ liệu quản lý lao động (như các cuộc đình công, những vụ đóng cửa để gây áp lực với nhân viên). Những chỉ số về sự thỏa mãn trong công việc đã cung cấp dữ liệu về hành vi của nhân viên đối với việc làm, sự giám sát, và đối với các nhân viên cùng làm việc. Hồ sơ cụ thể nên có dữ liệu kết quả về những kết quả quan trọng trong một thời gian cụ thể. Ở đây cũng nên duy trì dữ liệu của nhiều người đánh giá. Những chỉ số về tính hiệu quả bao gồm chi phí lao động, nguyên liệu và phân phối; chất lượng sản phẩm; thời gian chết của máy móc; tình trạng lãng phí; phân phối trễ; sửa chữa; và việc sử dụng thiết bị. Cần xem xét kỹ những dữ liệu này để tìm thấy bất cứ sự khác biệt nào giữa kết quả mong ước và kết quả thực sự.

Một điều cũng quan trọng là nhận ra bất cứ hạn chế nào

trong hệ thống tổ chức đào tạo. Chẳng hạn, nếu những ích lợi của việc đào tạo không rõ rệt đối với ban quản lý trực tiếp, thì có thể họ không lên kế hoạch và chi ngân sách phù hợp để đào tạo. Hậu quả là họ đã không thiết kế hoặc thực hiện chương trình đào tạo. Các khách sạn Omni còn yêu cầu các nhân viên chủ quản cao cấp phải tham dự các chương trình đào tạo, để đảm bảo rằng họ hỗ trợ việc đào tạo mà các nhà quản lý ở mức độ thấp hơn đều nhận được. Ngoài ra, nhân viên đào tạo còn phải đảm bảo đáp ứng nhu cầu đào tạo đối với các Khách sạn Omni, sao cho những người đào tạo đều có thể nhìn thấy rõ hơn giá trị của việc đào tạo.

Phân tích tổ chức nên kiểm tra những giả thuyết về nhu cầu đào tạo. Bạn đang kiểm tra những lý thuyết liên quan đến việc thi hành chiến lược. Chẳng hạn, một nhà quản lý việc tiếp thị bán lẻ nhận được lời than phiền từ một người bán rằng nhân viên kinh doanh không hiểu được những lợi thế của một sản phẩm đặc trưng. Sau đó, nhà quản lý đã “khai thác” cuộc điều tra khách hàng và cơ sở dữ liệu của lời than phiền, để xác định phạm vi có vấn đề trong sự hiểu biết của nhân viên kinh doanh về sản phẩm.

Phân tích Công việc

Một bản phân tích công việc cố gắng trả lời câu hỏi nên giảng dạy *cái gì* khi đào tạo, sao cho người đào tạo có thể thỏa mãn khi thực hiện công việc. Như chúng ta đã thảo luận trong Chương 3, một bản phân tích công việc nên cung cấp tài liệu cho những bốn phận hoặc nhiệm vụ liên quan đến công việc, cũng như năng lực cần thiết để thi hành bốn phận. Khi hướng dẫn một bản phân tích công việc để xác định nhu cầu đào tạo, thì nên sử dụng cả phương pháp *hướng tới-nhân viên*, vốn tập trung vào việc nhận ra những thái độ và năng lực, lẫn phương pháp *hướng tới-công việc*, vốn mô tả những hoạt động đã được thực hiện. Phương pháp Sự việc Quan trọng đặc biệt có giá trị vì nó cung cấp chi tiết đáng kể về công việc và những kết quả của hành vi làm việc cụ thể. Một

phương pháp hướng tới công việc hữu ích để nhận ra những mục tiêu đào tạo cụ thể được sử dụng trong việc triển khai bản lý lịch và đánh giá chương trình. Nói một cách lý tưởng, nên sử dụng nhiều hơn một phương pháp phân tích công việc để xác định những nhu cầu đào tạo. Nếu sử dụng những cuộc phỏng vấn hoặc các bản câu hỏi, và những khác biệt tồn tại giữa những điều mà một giám sát viên nói rằng đó là việc quan trọng, và những điều mà một nhân viên phát biểu, thì nên giải quyết những khác biệt này trước khi thiết kế bất cứ chương trình đào tạo nào.

Phân tích Con người

Một bản phân tích con người cố gắng trả lời câu hỏi cần đào tạo ai trong công ty, và cần có cách đào tạo cụ thể nào. Để làm điều này, phải so sánh kết quả của các cá nhân, nhóm, hoặc đơn vị dựa trên những chức năng chủ yếu của công việc (được lấy từ dữ liệu đánh giá kết quả) hoặc những đánh giá về năng lực so với những mức độ mong ước. Nhiều công ty vẫn sử dụng cách tự đánh giá trong quá trình này. Chẳng hạn, công ty Ford đã xác định nhu cầu đào tạo về ngôn ngữ lập trình mới, dựa trên một bản câu hỏi tự đánh giá đã được phân phối cho các nhân viên. Ở mức độ quản lý, nhiều tổ chức (như các công ty IBM, AT & T, Federal Express, Ngân hàng Thế giới, và Cục Quản lý Hàng Không Liên bang) vẫn sử dụng các nhân viên ngang hàng và cấp dưới để cung cấp thông tin kết quả về những người quản lý. Công ty Knight-Ridder còn sử dụng hệ thống đánh giá 360 độ để xác định nhu cầu đào tạo. Những người quản lý nhận được những đánh giá về "kết quả" từ khách hàng, nhân viên ngang hàng, cấp dưới và các nhà quản lý của họ. Tại công ty Ford, mỗi giám sát viên đều chịu trách nhiệm về việc hoàn tất một kế hoạch đào tạo cá nhân đối với từng cấp dưới. Giám sát viên và cấp dưới cùng nhau triển khai kế hoạch. Cả hai người quyết định về việc nên tiến hành các khóa học và khung thời gian để hoàn tất. Mục tiêu đối với từng nhân viên là đạt được

một trình độ thành thạo nào đó, vốn được coi như là cần thiết đối với những nhiệm vụ hiện tại và tương lai. Nhiều tổ chức trong khu vực dịch vụ vẫn tin tưởng vào các khách hàng đối với thông tin về nhân sự kinh doanh. Chẳng hạn, công ty Bloomingdale's sử dụng khách hàng "được trả lương" để đánh giá phương pháp kinh doanh của các nhân viên còn đang trong thời gian thử thách. Sau đó, họ sử dụng dữ liệu để xác định xem cần có sự can thiệp phù hợp nào về mặt quản lý đối với nhân viên này (như đào tạo, kỷ luật, mức thù lao mới).

Nên sử dụng những khác biệt về kết quả để chỉ ra những lãnh vực nào cần chú ý. Điều quan trọng là xác định xem có sự khác biệt nào do tình trạng thiếu năng lực, đang thiếu năng lực nào, và có thể phát triển chúng ở các nhân viên thông qua cách đào tạo hay không. Các cá nhân có thể thiếu những kỹ năng cần thiết (nghĩa là có thể họ thiếu tin tưởng vào những khả năng của mình). Trong những trường hợp này, có thể cần phải đào tạo họ. Trong những tình huống khác, có thể các cá nhân có những kỹ năng hãy còn thiếu động cơ cần thiết để thực hiện, và có thể đòi hỏi hành động khác. Cũng có thể phải trắc nghiệm nhân viên về những thái độ đáng mong muốn, bằng cách sử dụng một bài trắc nghiệm kết quả như chúng ta đã thảo luận trong Chương 5. Nếu họ có thể thỏa mãn khi thực hiện công việc thì tổ chức sẽ biết là không cần phải đào tạo những kỹ năng nữa. Hai công ty Pratt & Whitney và Office Depot nằm trong số nhiều công ty vẫn sử dụng một trung tâm đánh giá để đánh giá những kỹ năng giám sát, được phán đoán là quan trọng dựa trên những mục tiêu của trung tâm. Cũng có thể sử dụng cách phân tích con người để ước tính khả năng đào tạo; cá nhân có thể được hưởng lợi từ việc đào tạo hay không, và trong số các ứng viên, ai có thể được hưởng lợi nhiều nhất. Chúng ta sẽ thảo luận về khả năng đào tạo vào cuối chương này. Nghiên cứu cho thấy rõ rằng những thay đổi về sự khác biệt cá nhân như khả năng nhận thức và động cơ học tập đều liên quan đến khả

năng đào tạo và phạm vi mà người nào đó sẽ học tập.

Các Phương pháp để Thu thập Dữ liệu Ước lượng Nhu cầu

Chúng tôi đã đề nghị các phương pháp khác nhau để tiến hành ước lượng nhu cầu, và thu thập dữ liệu để sử dụng trong phân tích con người, công việc và tổ chức. Biểu đồ 7-4 liệt kê các phương pháp này. Có thể sử dụng một số phương pháp (như mô phỏng công việc) đối với nhiều hơn một kiểu phân tích. Vì thế, chúng tôi đề nghị bạn hãy nỗ lực phối hợp và tổng hợp các kết quả với nhau.

BIỂU ĐỒ 7-4 Các Nguồn Dữ liệu được Sử dụng để Ước lượng Nhu cầu Đào tạo

Phân tích Tổ chức	Phân tích Công việc/ Nhiệm vụ	Phân tích Con người
Mục đích và mục tiêu của tổ chức.	Mô tả công việc.	Dữ liệu đánh giá kết quả.
Dữ liệu hệ thống thông tin nguồn nhân lực.	Những quy định đối với công việc hoặc phân tích nhiệm vụ.	Mô phỏng công việc.
Đánh giá các kỹ năng/ năng lực.	Những tiêu chuẩn kết quả.	Các cuộc phỏng vấn.
Biểu thị xu hướng chung trong tổ chức.	Thực hiện công việc.	Thử nghiệm kết quả.
Biểu thị năng suất/ dữ liệu kết quả.	Mô phỏng công việc.	Thử nghiệm năng lực.
Những thay đổi trong các hệ thống hoặc hệ thống phụ (như thiết bị).	Xem lại tài liệu công việc. Đặt những câu hỏi về công việc.	Điều tra hành vi. Biểu đồ tiến bộ về việc đào tạo/ bản liệt kê những mục cần kiểm tra.
Những yêu cầu của việc quản lý.	Các ủy ban/ hội nghị đào tạo.	Trung tâm đánh giá.
Các cuộc phỏng vấn về việc xuất khẩu.	Phân tích các vấn đề hoạt động.	Những sự việc quan trọng.
Quản lý bằng mục tiêu hoặc các hệ thống lên kế hoạch làm việc.	Dữ liệu O* NET.	Đánh giá tính hiệu quả của bản thân.

Rút ra Mục tiêu Giảng dạy

Sau khi hoàn tất ba cấp phân tích ước lượng nhu cầu, thì bạn nên bắt đầu việc đào tạo chuyên môn để triển khai những mục tiêu giảng dạy hoặc học tập đối với những khác biệt về kết quả đã nhận ra. Mục tiêu giảng dạy mô tả kết quả mà bạn muốn cho những người được đào tạo có khả năng thể hiện. Mục tiêu học tập phải được viết có bao hàm các hành động có thể quan sát được (như thời gian dành cho mục tiêu, tỉ lệ sai sót đối với những điều có thể nhận diện, thứ tự, hoặc lập biểu đồ), và những chỉ tiêu có thể đo lường được (thí dụ, tỷ lệ đúng), và các điều kiện hoạt động (như quy định về khi nào hành vi nên xảy ra). Một số mục tiêu học tập mẫu của một

chương trình đào tạo các nhân viên kinh doanh là:

- Sau khi đào tạo, nhân viên sẽ có khả năng mỉm cười với tất cả các khách hàng ngay cả khi họ bị kiệt sức hoặc đau yếu, trừ phi khách hàng nổi giận.
- Sau khi đào tạo, nhân viên sẽ có khả năng tính toán cách giảm giá toàn bộ hàng hóa kinh doanh (như giảm giá 30%) đúng 100% thời gian.

Dù có thể xây dựng các chương trình đào tạo mà từ đó không rút ra được những mục tiêu học tập, vẫn có vài lợi thế khi xây dựng chúng. Trước hết, quá trình xác định những mục tiêu học tập giúp nhà đào tạo nhận ra những tiêu chuẩn để đánh giá các chương trình đào tạo. Thí dụ, xác định rõ mục tiêu giảng dạy là giảm bớt 20 % lãng phí thể hiện các thước đo lãng phí là những chỉ số quan trọng nhất về tính hiệu quả của chương trình. Thứ hai, những mục tiêu học tập dẫn dắt các nhà đào tạo đến với các vấn đề cụ thể và nội dung để tập trung vào. Điều này đảm bảo rằng các nhà đào tạo đang nhắm đến những chủ đề quan trọng được nhận ra thông qua kế hoạch chiến lược. Cũng vậy, những mục tiêu học tập hướng dẫn những người được đào tạo, bằng cách xác định rõ người ta mong đợi gì khi kết thúc khóa đào tạo. Cuối cùng việc xác định rõ mục tiêu khiến ban đào tạo chịu trách nhiệm giải trình nhiều hơn, và liên kết rõ ràng hơn với những hoạt động nguồn nhân lực khác, có thể làm cho chương trình đào tạo dễ thuyết phục hơn đối với các nhà quản lý trực tiếp.

TRIỂN KHAI CHƯƠNG TRÌNH ĐÀO TẠO

Sau khi chúng tôi đã hướng dẫn cách phân tích nhu cầu và các nhân viên đều tin chắc rằng việc đào tạo là cần thiết khi nhắm đến vấn đề kết quả hoặc thúc đẩy nhiệm vụ chiến lược của công ty, thì triển khai chương trình đào tạo. Nhân viên đào tạo tại nhà hoặc các nhà tư vấn bên ngoài có thể thực hiện việc triển khai này. Thậm chí hiện nay, nhiều công ty còn thiết kế và quản lý các trung tâm đào tạo riêng của

công ty. Một số trong 400 công ty có trường đại học riêng của công ty bao gồm: Toyota, Ford, Disney, GE, Union Carbide, IBM, Home Depot, Xerox, Motorola, Phillips Petroleum, McDonald's, Black & Decker, Aetna Life & Casualty, Kodak và Goodyear Tire & Rubber. Để triển khai chương trình này, nhà đào tạo nên trù tính một môi trường đào tạo đưa đến việc học tập. Có thể thực hiện chương trình này bằng cách lập ra những tiền đề cho việc học tập và sắp xếp môi trường đào tạo để đảm bảo việc học tập. Sau đó, nhà đào tạo nên xem xét kỹ các phương pháp và kỹ thuật đào tạo khác nhau, để chọn cách phối hợp nào có lợi nhất hầu hoàn tất được những mục tiêu giảng dạy của chương trình đào tạo.

Thiết kế một Môi trường Học tập để Đào tạo

Để thiết kế một chương trình đào tạo mà trong đó sẽ tạo thuận lợi cho việc học tập, các nhà đào tạo nên xem lại các nguyên tắc cơ bản về cá nhân học tập như thế nào. Nên xem lại và hội nhập các nguyên tắc học tập vào kế hoạch và tài liệu của chương trình đào tạo. Cũng nên nghĩ đến vấn đề về cách làm thế nào để gia tăng tối đa việc áp dụng các hành vi mới học tập vào công việc. Cuối cùng, các nhà đào tạo nên thiết kế một chương trình của họ, để đáp ứng nhu cầu của các học viên lớn tuổi, điều này có nghĩa là họ hiểu rằng những người lớn học tập tốt nhất như thế nào. Thí dụ, các học viên lớn tuổi đều muốn lập ra mục tiêu của riêng mình đối với việc đào tạo vì họ tự nhận thấy mình có khả năng tự điều hành. Ngoài ra, họ thường thích các phương pháp học tập mang tính thử nghiệm, và học tập cách tự điều hành hơn là các phương pháp thông tin theo truyền thống. Họ tập trung vào vấn đề và dễ tiếp thu hơn đối với cách đào tạo nào giúp họ có khả năng giải quyết các vấn đề mà họ quan tâm đặc biệt đối với công việc của họ. Họ muốn có khả năng áp dụng việc đào tạo mà họ nhận được vào những kinh nghiệm làm việc hết ngày này sang ngày khác, và họ ít quan tâm đến chương trình đào tạo, nếu họ không thể nhận thấy có thể áp dụng

trực tiếp vào tình huống làm việc của mình.

Những Tiền đề của việc Học tập

Các nhà đào tạo phải sẵn sàng học tập trước khi họ được đặt vào bất cứ chương trình đào tạo nào. Để đảm bảo điều này, các nhà đào tạo nên xác định xem những người được đào tạo đều **có thể đào tạo được** hay không (nghĩa là xem họ có khả năng học tập và có động cơ học tập hay không). Ngoài ra, các nhà đào tạo nên cố gắng đạt được sự ủng hộ của những người được đào tạo và các giám sát viên của họ, trước khi thực sự thực hiện chương trình. Điều này đặc biệt quan trọng đối với việc đào tạo những lãnh vực nhạy cảm như tính đa dạng, sự phân biệt giới tính và chủng tộc.

Khả năng Có thể Đào tạo Được

Trước khi học viên có thể được hưởng lợi từ bất cứ chương trình đào tạo nào, người đó phải có thể đào tạo được hoặc sẵn sàng học tập. Điều này có nghĩa là người được đào tạo phải có cả khả năng học tập lẫn động cơ học tập. Để có khả năng, người được đào tạo phải có những kỹ năng và kiến thức tiên quyết để quán triệt tài liệu. Một phương cách để xác định điều này là cung cấp cho người được đào tạo một bài trắc nghiệm kết quả hoặc mô phỏng công việc (nghĩa là một ví dụ về những kiểu kỹ năng để thực hiện công việc), và đánh giá xem họ có thể học tập tài liệu một cách nhanh chóng như thế nào, hoặc họ có thể thực hiện những kỹ năng một cách tốt đẹp ra sao. Việc đánh giá khả năng học tập của người được đào tạo nằm trong số những mối quan tâm ngày càng gia tăng đối với công ty Mỹ. Vì càng ngày càng gia tăng kiến thức công nghệ cần có trong hầu hết công việc nên nhiều người Mỹ không được giáo dục theo một trình độ tương thích với những yêu cầu của hầu hết các công việc ở mức nhập môn. Tình hình này có vẻ tồi tệ hơn tại Mỹ vì trong tương lai, những công việc ở mức nhập môn đều đang được “nâng cao kỹ năng”, trong khi nhóm các nhân viên có khả năng lại ít đi.

Người ta ước tính rằng trên 30 triệu nhân viên tại Mỹ

kém cỏi về mặt chức năng, nghĩa là họ không thể đọc hoặc viết đủ tốt để thực hiện những công việc có tính bốn phần của mình. Các công ty Sun Oil, Campbell Soup, và Digital Equipment làm việc với các thống đốc bang và chính quyền địa phương về các chương trình cộng tác nhằm xóa mù chữ nơi lực lượng lao động. Nghiên cứu chứng tỏ rõ ràng rằng các nhân viên nào có khả năng cao hơn về mặt nhận thức, cơ sở toán học và những kỹ năng đọc thì đều có thể đào tạo được.

Khi những người được đào tạo chỉ có khả năng học tập những kỹ năng thì vẫn chưa đủ; họ còn phải ước muốn và có động cơ học tập nữa. Nghiên cứu cũng nhận thấy các nhân viên nào tỉ mỉ, hướng về việc học tập nhiều hơn, ít lo lắng hơn, và trẻ tuổi hơn, đều có thể đào tạo được. Một phương cách để đánh giá động cơ học tập là xét xem họ dồn hết tâm trí như thế nào vào công việc của họ và lên kế hoạch nghề nghiệp ra sao. Người ta đánh giá rằng các cá nhân nào dồn nhiều tâm trí hơn thì sẽ có động cơ học tập cao hơn. Một điều cũng quan trọng là đánh giá thái độ và mong đợi của người được đào tạo đối với việc đào tạo, bởi vì ý định của họ sẽ có khả năng tác động nhất đến những hành động của họ đối với chương trình và khối lượng kiến thức mà họ học tập. Chẳng hạn, các nhân viên nào tự chọn tham gia vào việc đào tạo thì học tập được nhiều hơn, so với những người được yêu cầu tham gia. Một số công ty còn liên kết mức thù lao với việc hoàn tất thành công các chương trình đào tạo và đạt được những kỹ năng. Tại công ty Ford, các nhân viên phải chọn 40 giờ đào tạo từ một bản danh sách chọn lựa. Một nhân viên phải hoàn tất 40 giờ học tập thì mới được cho là xứng đáng được trả lương.

Căn cứ vào việc gia tăng sử dụng các thể thức học tập từ xa, một điều cũng quan trọng là đánh giá sự sẵn sàng của các học viên trong việc tham gia vào cách học tập trực tuyến. Thái độ sẵn sàng của các học viên để gia nhập các môi trường học tập từ xa có thể đóng một vai trò quan trọng trong việc

gia tăng tỉ lệ hoàn tất khóa học và ghi nhớ được chương trình. Vì thế, cách **Tự Đánh giá sự Sẵn sàng Học tập bằng Điện tử**, một phương pháp đánh giá được thiết kế để cung cấp một cách phân tích nhanh chóng, mặc dù bao quát, về việc chuẩn bị để thành công trong một chương trình đào tạo trực tuyến. Phương pháp này nhắm đến những câu hỏi về việc truy cập của học viên đối với công nghệ, những kỹ năng trực tuyến, động cơ, nghe trực tuyến, những kỹ năng Internet, và nhận xét về thành công của việc đào tạo.

Đạt được sự Ủng hộ của Người được Đào tạo và những Người khác

Nếu những người được đào tạo không nhận thấy giá trị của việc đào tạo, thì họ sẽ không thể học tập được những cách ứng xử mới và sử dụng chúng trong công việc của mình. Nên thông tin trước cho người được đào tạo về những ích lợi mà việc đào tạo sẽ mang lại kết quả. Nếu họ nhận thấy một số thúc đẩy đối với việc đào tạo, thì điều này có thể củng cố động cơ của họ, để học tập những cách ứng xử, thực hành và ghi nhớ chúng. Để đạt được sự ủng hộ của những người được đào tạo đối với chương trình đào tạo, nhà đào tạo phải vạch ra những ích lợi thực chất (như sự phát triển cá nhân) và ảnh hưởng từ bên ngoài (như sự đề bạt) khi họ tham gia vào việc đào tạo. Tại công ty Saturn, các nhân viên rất được khích lệ tiếp nhận việc đào tạo về kỹ năng. Thật vậy, 5% thù lao hàng năm của họ dựa trên số lượng việc đào tạo mà họ tiếp nhận.

Ngoài việc nhận được sự ủng hộ của những người được đào tạo đối với việc đào tạo, nhà đào tạo nên nghĩ đến sự ủng hộ của các giám sát viên, những người cùng làm việc và cấp dưới của họ. Chẳng hạn, nếu các giám sát viên không ủng hộ việc đào tạo, có thể họ không tạo thuận lợi cho quá trình học tập (như cho phép các nhân viên có giờ nghỉ để tham dự khóa đào tạo, thưởng công họ về việc sử dụng những kỹ năng mới). Tương tự như vậy, nếu những nhân viên ngang hàng hoặc cấp dưới chế nhạo họ vì đã tham gia vào việc đào tạo, thì có thể

họ không được động viên để tham gia vào các chương trình đào tạo hoặc để học tập. Các nhà đào tạo có thể cải thiện khả năng đạt được sự hỗ trợ của những người khác đối với việc đào tạo, bằng cách lấy những ý kiến của họ về nội dung, vị trí, và thời gian của việc đào tạo. Tại Bệnh viện Thú y Patapso Valley, ở Thành phố Ellicott, Maryland, các thành viên trong đội ngũ nhân viên liên tục được hỏi ý kiến của họ về thời gian phù hợp nhất để tiến hành các việc đào tạo. Ngoài ra, các chủ nhân còn lập ra một gương mẫu tích cực, bằng cách chính họ tham dự vào việc đào tạo, và thưởng công cho các nhân viên nào tham gia vào việc đào tạo và sử dụng những kỹ năng mới trong công việc.

Những Điều kiện của Môi trường Học tập

Sau khi đảm bảo đáp ứng được những tiền đề của việc học tập, thì các nhà đào tạo nên xây dựng một chương trình đào tạo, trong đó, việc học tập được gia tăng tối đa. Để làm được như vậy, các nhà đào tạo cần quyết định cách làm thế nào để sắp xếp môi trường đào tạo sao cho tốt nhất, bằng cách nhắm đến các vấn đề dưới đây:

Học tập Từng Phần với Học tập Toàn thể

Nghiên cứu cho thấy rằng khi phải học một bài tập phức tạp, thì nếu có thể được, nên cắt ra thành từng phần. Những người được đào tạo nên học tập từng phần riêng biệt, bắt đầu bằng phần đơn giản nhất và tiến tới phần khó khăn nhất. Tuy nhiên, nên kết hợp cách học tập từng phần với cách học tập toàn thể; nghĩa là chỉ nên cho những người được đào tạo cách thực hiện toàn thể, để họ nhận biết mục tiêu cuối cùng của mình là gì. Nên cắt nội dung của việc đào tạo thành những phần hợp thành một thể thống nhất, và nên học tập từng phần, cho đến khi có thể thực hiện một cách chính xác từng phần. Sau đó, nên để cho người được đào tạo kết hợp tất cả các phần lại với nhau, và thực hành toàn bộ bài tập. Một phương pháp kết hợp cách học tập từng phần và toàn thể được gọi là *học tập dần dần từng phần*. Trong phương pháp

này, người được đào tạo học tập một phần, rồi học tập và thực hành phần thứ nhất cùng với phần thứ hai, rồi học tập và thực hành phần thứ hai cùng với phần thứ ba v.v... Có thể sử dụng phương pháp này, nếu các chủ đề giảng dạy phần nào lệ thuộc vào nhau (như một khóa học về các cách truyền thông đòi hỏi những khóa học về cách lắng nghe tích cực, quyết đoán, không sử dụng văn bản hay lời nói).

Thực hành Cả Khối với cách Thực hành Từng Khoảng

Việc thực hành là quan trọng đối với những người được đào tạo, để học tập những kỹ năng hoặc cách ứng xử mới. Các nhà đào tạo cũng có thể nhận xét về các khóa thực hành và cung cấp cho những người được đào tạo phản hồi, để sửa chữa những sai lầm của họ. Cách thực hành từng khoảng (nghĩa là thực hành cách ứng xử mới và có những thời gian nghỉ ngơi ở giữa) có hiệu quả hơn so với cách thực hành cả khối (thực hành cách ứng xử mới mà không được nghỉ ngơi), đặc biệt đối với những kỹ năng động cơ. Chẳng hạn, bạn sẽ dễ học tập về lối đánh golf, bằng cách có một bài học về cách đánh, rồi sau đó, đi ra ngoài trời để thực hành cách đánh, hơn là học tập cách làm thế nào để thực hiện tất cả những cú đánh golf có thể được (như đánh, đập, ném, bặt v.v...), rồi sau đó, mới đi ra ngoài để đánh. Nếu một học viên cứ phải tập trung trong một thời gian dài, mà không có một số thời gian nghỉ ngơi, thì việc học tập và trí nhớ có thể bị tổn hại. Điều này hơi giống như cách học nhồi sọ trong một kỳ thi: tình trạng quên nhanh chóng bắt đầu từ rất sớm. Kết quả là dường như cách thực hành từng khoảng hữu ích hơn để ghi nhớ lâu dài, và chuyển sự học tập sang bối cảnh làm việc. Tất nhiên, cách thực hành từng khoảng mất nhiều thời gian hơn so với cách thực hành cả khối, vì thế, những người được đào tạo có thể phản đối cách này (như họ có thể tiếp thu ít hơn khi tham dự bốn nửa ngày hội thảo, so với hai ngày hội thảo cả ngày). Dường như các bài tập khó khăn và phức tạp lại được thực

hiện tốt hơn, khi cung cấp cách thực hành cả khối trước, sau đó, mới đến các buổi học ngắn hạn, với những khoảng thời gian nghỉ ngơi thường xuyên.

Học kỹ

Học kỹ (nghĩa là thực hành vượt quá điểm để thực hiện công việc thành công) có thể quan trọng cả đối với việc hấp thụ và vận dụng kiến thức và kỹ năng. Nói chung, cách học kỹ làm gia tăng trí nhớ vượt thời gian, làm cho thái độ hoặc kỹ năng trở nên tự động hơn, gia tăng chất lượng thực hiện công việc mỗi khi bị stress, và giúp những người được đào tạo chuyển những điều mà họ đã học vào công việc. Cách học kỹ đáng mong muốn trong một chương trình, khi không thể thực hành ngay lập tức công việc cần học tập trong tình hình làm việc, và khi phải duy trì kết quả trong những thời gian cấp bách và bị stress. Thí dụ, cách học kỹ những kỹ năng lái xe hoặc lái máy bay có thể quan trọng để trong một tình huống khủng hoảng, cá nhân đó vẫn có thể nhanh chóng nhớ lại nên xúc tiến những hành động nào. Cô Pat Head Summitt, được coi như một trong các huấn luyện viên hàng đầu thuộc đội bóng rổ, tin tưởng vào tầm quan trọng của cách học kỹ, mà cô gọi là “kỷ luật”. Cô muốn cho đội Nữ Tình nguyện Tennessee, một đội bóng được xếp vào loại quốc gia của cô, phải thực hành lặp đi lặp lại những lối chơi của họ để chuẩn bị cho những trận đấu quan trọng.

Biểu đồ 7-5 trình bày một bản tóm tắt nghiên cứu về những đặc điểm của người được đào tạo và những thay đổi về môi trường làm việc được chứng minh là có liên quan tương đối đến sự thành công của việc đào tạo và trao đổi đào tạo.

BIỂU ĐỒ 7-5 Những dấu hiệu tiên đoán và các Yếu tố Liên quan đến Khả năng Có thể Đào tạo được

NHỮNG ĐẶC ĐIỂM CỦA NGƯỜI ĐƯỢC ĐÀO TẠO LIÊN QUAN VỚI THÀNH CÔNG CỦA VIỆC ĐÀO TẠO

Khả năng nhận thức cao.

Kỹ năng cơ bản về toán học và cách đọc.

Hướng tới việc học tập.

Ít băn khoăn lo lắng.

Rất chu đáo

Động cơ đạt mục tiêu cao.

Hiệu lực-bản thân / niềm tin vào sự thành công.

Động cơ học tập cao.

Nhận thức được việc đào tạo cần thiết cho công việc / nghề nghiệp.

Coi trọng kết quả (trong việc học).

MÔI TRƯỜNG LÀM VIỆC LIÊN QUAN ĐẾN VIỆC TRAO ĐỔI

Cơ hội thực hiện những nhiệm vụ đã đào tạo.

Môi trường tích cực đối với việc học.

Củng cố tầm quan trọng của việc học tập liên tục.

Có thời gian và cơ hội để đào tạo và thực hành.

Xây dựng Mục tiêu

Việc xây dựng mục tiêu có thể giúp các nhân viên cải thiện kết quả của họ, bằng cách hướng sự quan tâm của họ vào những hành vi cụ thể cần được thay đổi. Nếu các nhân viên xây dựng các mục tiêu cụ thể, mang tính thách thức, thì họ có thể đạt được những mức kết quả cao hơn. Thí dụ, nghiên cứu cho thấy việc xây dựng mục tiêu đã đưa đến sự gia tăng kết quả trung bình là 19 %. Việc xây dựng mục tiêu cải thiện được kết quả, vì ảnh hưởng đến bốn cơ chế : (a) dẫn dắt và chú trọng vào hành vi của một người, (b) gia tăng nỗ lực của cá nhân nhằm đạt được mục tiêu, (c) khích lệ cá nhân kiên trì đối với mục tiêu, hoặc tích cực làm việc hơn và nhanh chóng hơn để đạt được mục tiêu, (d) giúp cá nhân có khả năng lập ra những chiến lược cụ thể để đạt được mục tiêu. Các chương trình đào tạo nên bao gồm những mục tiêu cụ thể, mặc dù mang tính thách thức, như vậy, người được đào tạo có thể đạt được những mức độ kết quả cao hơn hoặc quán triệt

hơn về tài liệu đào tạo. Nên khích lệ người được đào tạo lập ra những mục tiêu chung, và ghi lại những thành tựu của họ, để đảm bảo áp dụng được nhiều hơn những kỹ năng được đào tạo của họ.

Hiểu biết về các Kết quả

Để người được đào tạo cải thiện kết quả, họ cần nhận được phản hồi đúng lúc và cụ thể hoặc hiểu biết về các kết quả đó. Việc phản hồi phục vụ cho những mục đích có tính thông tin và động cơ. Thông tin phản hồi nói cho người được đào tạo biết kết quả của họ khác biệt như thế nào so với kết quả mong muốn, và họ cần phải chấn chỉnh những kỹ năng hoặc cách ứng xử cụ thể nào. Cũng vậy, thông tin phản hồi có thể động viên họ đáp ứng những mục tiêu kết quả của họ, một khi họ nhận thấy mình đang tiến dần tới việc hoàn tất chúng. Các nhà đào tạo nên xây dựng bên trong môi trường đào tạo những cơ hội để cung cấp thông tin phản hồi cho người được đào tạo. Chẳng hạn, nhà đào tạo có thể đặt cho người được đào tạo những câu hỏi vấn đáp trong khóa học, và đòi hỏi những câu trả lời đúng. Người được đào tạo có thể nhanh chóng đạt được điểm trong công việc của họ, để nhận thấy mình đang thực hiện tốt như thế nào trong khóa học, và cần học tập bổ sung hoặc thực hành cái gì. Đôi khi, người được đào tạo có thể cung cấp thông tin phản hồi cho nhau (như có thể sử dụng cách đóng vai người nhận xét, để cung cấp thông tin phản hồi cho người đóng vai).

Quan tâm

Nhà đào tạo nên cố gắng thiết kế các chương trình đào tạo và tài liệu sao cho người được đào tạo hoàn toàn chú ý vào họ. Họ có thể làm điều này bằng cách chọn môi trường đào tạo nào thoải mái đối với người được đào tạo (như có ánh sáng, chỗ ngồi tốt, nhiều chỗ, có thức ăn nhẹ), và không bị sao lãng (như những cú điện thoại, những can thiệp từ các đồng nghiệp). Điều này càng ngày càng trở nên quan trọng hơn và mang tính thách thức hơn, khi người được đào tạo đưa

vào phòng học càng ngày càng nhiều thiết bị công nghệ (như điện thoại di động, máy tính xách tay). Bất kể người được đào tạo được động viên như thế nào, nếu môi trường làm việc không thoải mái, thì người được đào tạo sẽ gặp khó khăn trong việc học tập. Các nhà đào tạo cũng nên đảm bảo sao cho người được đào tạo quen thuộc và chấp nhận những mục tiêu đào tạo. Họ có thể làm được điều này bằng cách yêu cầu người được đào tạo mô tả việc hoàn tất các mục tiêu sẽ giải quyết được các vấn đề trong công việc của họ như thế nào. Nếu người được đào tạo có thể chuyển những mục tiêu học tập sang các vấn đề công việc có liên quan, thì họ có thể chú ý hơn đến các buổi học đào tạo.

Lưu giữ

Khả năng ghi nhớ những điều được học tập rõ ràng liên quan đến hiệu quả của chương trình đào tạo. Nhiều nhân tố đã được phát hiện có làm gia tăng trí nhớ. Nếu tài liệu được trình bày có ý nghĩa đối với người được đào tạo, thì họ nên có thời gian thuận lợi hơn để thấu hiểu và ghi nhớ tài liệu. Nhà đào tạo có thể làm cho nội dung có ý nghĩa bằng cách: (1) Trình bày cho người được đào tạo một bản khái quát về những điều cần học tập, sao cho họ sẽ có thể nhìn thấy toàn bộ sự việc, (2) sử dụng những ví dụ, khái niệm, và thuật ngữ quen thuộc với người được đào tạo, (3) sắp xếp tài liệu từ đơn giản đến phức tạp (như dạy cho người nào đó cách giao bóng như thế nào, trước khi dạy cho họ những chiến lược đánh quần vợt). Cũng có thể nâng cao trí nhớ bằng cách lặp đi lặp lại, hoặc yêu cầu người được đào tạo định kỳ nhớ lại những điều mà họ đã học tập thông qua các bài trắc nghiệm.

Sử dụng các Nguyên tắc Học tập để xây dựng Tài liệu Đào tạo

Bạn nên xem xét kỹ các nguyên tắc học tập đã được mô tả trên đây, không chỉ khi bạn sắp xếp môi trường đào tạo, mà còn cả khi bạn xây dựng các tài liệu đào tạo. Bất cứ tài liệu nào người được đào tạo sử dụng đều nên có khả năng

khuyến khích họ học tập và ghi nhớ thông tin. Để đảm bảo điều này xảy ra, nhà đào tạo cần đoan chắc rằng các nguyên tắc học tập đều được xây dựng trong các tài liệu đào tạo. Chẳng hạn, các tài liệu nên cung cấp những ví dụ minh họa và phù hợp để khuyến khích người được đào tạo. Ngoài ra, nên nêu rõ những mục tiêu của tài liệu, và cung cấp một bản tóm tắt.

Vận dụng những gì đã được đào tạo

Mục tiêu cuối cùng của một chương trình đào tạo là đưa những điều đã học được vào công việc. Nghiên cứu mạnh mẽ ủng hộ quan điểm cho rằng môi trường sau khi đào tạo sẽ tác động đến hành vi hoặc kết quả công việc. Để gia tăng tối đa sự vận dụng, chúng tôi đưa ra những đề nghị dưới đây. Những đề nghị này bao gồm các quan điểm cho bản thân việc đào tạo, cũng như cho nhân viên, sau khi người đó trở lại với công việc:

1. Gia tăng tối đa sự tương đồng giữa bối cảnh đào tạo và bối cảnh công việc. Nghĩa là cách đào tạo nên càng giống công việc càng tốt.
2. Yêu cầu thực hành các hành vi mới và học kỹ trong khi đào tạo.
3. Khuyến khích người được đào tạo thực hành những kỹ năng đối với công việc của họ ngay giữa buổi học đào tạo. Chẳng hạn, chương trình giáo dục các ủy viên điều hành, do Robert H. Smith thuộc Trường Kinh doanh hướng dẫn dành cho các thân chủ công ty (như Entergy, Lockheed Martin), thường yêu cầu "bài tập ở nhà", như dự án đánh giá-khách hàng, dự án các hệ thống tổ chức, và những kế hoạch phát triển khả năng lãnh đạo cá nhân giữa những người tham gia cuộc hội thảo. Sự phân công công việc khuyến khích người được đào tạo áp dụng những kỹ năng mới của họ vào nơi làm việc, bằng cách sử dụng một *mô hình học tập hành động*.

4. Đưa cả các tình huống khuyến khích khác nhau trong cách thực hành để người được đào tạo sẽ học được cách khái quát hóa kiến thức và kỹ năng của họ. Huấn luyện viên Pat Summitt lập ra những giờ giấc thi đấu bóng rổ một nhòai với các đội được xếp vào hàng đầu, sao cho đội Nữ Tình nguyện có thể chơi trong những tình huống khác nhau, và sẵn sàng cho những trận đấu quyết định NCAA mỗi năm.
5. Gán cho hoặc nhận ra những đặc điểm quan trọng của nội dung cần học tập, để phân biệt với các bước chủ yếu có liên quan.
6. Xây dựng và sẵn sàng với công việc, những sự hỗ trợ công việc để nhắc nhở nhân viên về các bước hành động chủ yếu cần thiết đối với công việc. Chẳng hạn, công ty Alcoa sử dụng những cách hỗ trợ công việc trong rất nhiều công việc sản xuất của họ.
7. Đảm bảo sao cho người được đào tạo thấu hiểu được các nguyên tắc chung ẩn bên dưới nội dung cụ thể trong khi đào tạo.
8. Đảm bảo phải có một môi trường giúp đỡ cho việc học tập và chuyển thành những hành vi mới. Có thể thực hiện điều này bằng cách xây dựng sự hỗ trợ về mặt quản lý (tình cảm và tài chính) đối với việc đào tạo để cho người được đào tạo được tự do lập ra những mục tiêu kết quả cá nhân, và khích lệ người được đào tạo chấp nhận rủi ro. Một nghiên cứu đã sử dụng 505 người quản lý siêu thị từ 52 cửa hàng và nhận thấy rằng môi trường làm việc, được đánh giá bằng môi trường đào tạo và văn hóa học tập, trực tiếp liên quan đến việc chuyển sang cách ứng xử đã được đào tạo. Một điều cũng quan trọng là khích lệ sự hỗ trợ của nhân viên ngang hàng, bởi vì kiểu hỗ trợ này đã chứng tỏ có ảnh hưởng đến việc chuyển giao những kỹ năng đào tạo.

9. Xây dựng tinh thần tự lực của người được đào tạo, để học tập và sử dụng những kỹ năng mới. Tinh thần tự lực là cảm nhận tự quản và phấn đấu hoàn thành nhiệm vụ; rằng bạn có thể làm chủ vận mệnh của mình.
 10. Một khi trở lại làm việc, nên dành cho các nhân viên cơ hội để chứng tỏ rằng họ có thể sử dụng những kỹ năng mới. Thí dụ, một nghiên cứu về các công nhân cơ khí máy bay cho thấy sau khi đào tạo, họ chỉ được dành cho những cơ hội để thực hiện phân nửa những công việc mà họ đã học tập trong khóa đào tạo. Tương tự, trong một nghiên cứu về các nhân viên của trường đại học, người ta nhận thấy những hạn chế của hoàn cảnh (như các nguồn lực, thời gian thích hợp) đã hạn chế số số lượng kỹ năng mới mà người được đào tạo muốn áp dụng vào môi trường làm việc.
 11. Khích lệ các nhân viên học tập không ngừng. Nhân viên nên nhận ra rằng việc đào tạo một lần trong một lãnh vực không đủ để duy trì những kỹ năng đạt hiệu quả. Việc đào tạo lại là cần thiết để cập nhật kỹ năng.
-

Ngăn ngừa quay lại Thói quen Cũ

Đôi khi, dù các nhà đào tạo đã rất nỗ lực để giúp các cá nhân vận dụng những điều họ đã học vào công việc, người được đào tạo vẫn khó duy trì các hành vi hay những kỹ năng mới trong một thời gian dài. Họ gặp phải những hoàn cảnh có nguy cơ cao và quay lại thói quen cũ. Hầu hết nhân viên đều trải qua tình trạng quay lại thói quen cũ sau khi học những kỹ năng mới. Bạn hãy nghĩ đến tất cả những lần mà bạn hoặc người quen nào đó của bạn đã tiến hành một chế độ ăn kiêng hoặc bắt đầu một chương trình luyện tập. Có lẽ bạn khá thành công khi trung thành với kế hoạch, sau khi tham dự một chương trình đào tạo (như Theo dõi Trọng lượng). Sau đó, bạn đi chơi với bạn bè vào kỳ nghỉ cuối tuần. Bạn nhận

thấy ngay là mình đang ăn quá nhiều thức ăn nhanh và bỏ qua kế hoạch tập luyện. Đây là sự trở lại với những thói quen cũ. Tình trạng tương tự như vậy thường xảy ra với nhân viên, sau khi họ tham dự một chương trình đào tạo. Chẳng hạn, một nhà quản lý học cách làm thế nào để kiểm chế khuynh hướng dễ cáu kỉnh của mình trong khóa đào tạo, tuy nhiên, lần đầu tiên khi trở lại với công việc, người đó đụng độ với một nhân viên đang nổi giận, và anh ta đã la hét người này. Việc **ngăn ngừa tình trạng quay lại thói quen cũ** thật cần thiết để giúp đỡ người được đào tạo. Mô hình này nhấn mạnh vào việc học tập hàng loạt cách tự chủ và đương đầu với những chiến lược, khi người được đào tạo đối phó với những tình huống có nhiều nguy cơ.

Nên tạo ý thức cho nhân viên về tự cảnh giác với quá trình quay lại những thói quen cũ, bằng cách thông tin cho họ biết có một số tình huống gây khó khăn cho người được đào tạo trong cách vận dụng hành vi mới của họ. Thí dụ, có thể họ gặp phải các đồng nghiệp hoặc các giám sát viên không khuyến khích những kỹ năng mới của họ. Họ nên học tập cách nhận ra và tiên liệu với những tình huống nhiều nguy cơ mà họ sẽ đối phó khi trở lại làm việc sau khi được đào tạo. Nên hướng dẫn cho họ cách làm thế nào để đương đầu với những tình huống này. Giảng dạy các vấn đề này sẽ gia tăng tinh thần tự lực của người được đào tạo do đó họ có thể sử dụng những kỹ năng mới một cách hiệu quả khi trở lại với công việc.

Chọn Phương pháp Cho Chương trình Đào tạo

Các phương pháp đào tạo được chia thành hai loại:

1. Các phương pháp chủ yếu mang bản chất thông tin hoặc chuyển giao; nghĩa là các phương pháp này chủ yếu sử dụng một cách truyền đạt, trong đó thông tin được truyền đạt cho học viên.
2. Các phương pháp mang bản chất thử nghiệm; nghĩa là

học viên tương tác với người hướng dẫn, một máy tính/ giả đóng vai, các khách hàng, hoặc những người được đào tạo khác để thực hành các kỹ năng.

Một số phương pháp chính và cách sử dụng, lợi ích, và hạn chế của chúng, được trình bày dưới đây trong Biểu đồ 7-6 và biểu đồ 7-7. Việc học tập qua mạng có thể vừa là phương pháp đào tạo bằng thông tin vừa là phương pháp đào tạo bằng thực nghiệm.

BIỂU ĐỒ 7-6 Các Phương pháp Đào tạo Mang Tính Thông tin

Cách Sử dụng	Lợi ích	Hạn chế
THUYẾT TRÌNH		
Đạt được kiến thức mới	Cũng tốt như cách hướng dẫn đã lập trình và trên tivi	Học viên thụ động. Chuyển giao kém.
Giới thiệu tài liệu hướng dẫn.	Chi phí thấp. Số lượng cử tọa lớn trong một lần. Cử tọa thường thoải mái với cách thuyết trình.	Tùy thuộc vào khả năng của thuyết trình viên. Không đáp ứng nhu cầu cá nhân của người được đào tạo.
CÁC PHƯƠNG TIỆN NGHE NHÌN		
Đạt được kiến thức mới.	Có thể đến với một cử tọa lớn trong một lần.	Không đáp ứng nhu cầu cá nhân của người được đào tạo.
Đạt được sự chú ý	Cho phép chiếu lại. Linh hoạt. Có thể giảm bớt chi phí dành cho nhà đào tạo, đi lại và phương tiện.	Phải được cập nhật hóa. Học viên thụ động.
NGHIÊN CỨU ĐỘC LẬP		
Đạt được kiến thức mới.	Cho phép người được đào tạo thực hiện theo nhịp độ riêng của họ.	Việc xây dựng thư viện và tài liệu rất tốn kém.
Hoàn thành các quy định về cấp độ	Giảm thiểu thời gian của nhà đào tạo.	Tài liệu phải được thiết kế để phù hợp với các trình độ đọc khác nhau.
Học tập liên tục.	Giảm thiểu chi phí triển khai.	Kết quả tùy thuộc vào động cơ của người được đào tạo. Không áp dụng được cho tất cả các công việc.
HỌC TẬP QUA MẠNG		
Đạt được kiến thức mới.	Thuận tiện	Tốn kém khi triển khai.
Chuẩn bị trước khi đào tạo để đảm bảo tất cả những người được đào tạo đều có cùng căn bản kiến thức.	Cho phép người được đào tạo thực hiện theo nhịp độ riêng của họ. Có thể đảm bảo sự tinh thông ở một mức độ cụ thể. Khích lệ người được đào tạo tham gia tích cực Cung cấp ngay lập tức thông tin phản hồi cho người được đào tạo.	Không dễ áp dụng đối với tất cả các công việc (thí dụ các công việc thuộc về nhận thức, lời nói, động cơ tâm lý). Không đưa đến kết quả cao hơn so với cách thuyết trình.

BIỂU ĐỒ 7-7 Các Phương pháp Đào tạo Thực nghiệm

Cách Sử dụng	Những Ích lợi	Những Hạn chế
ĐÀO TẠO TRÊN THỰC ĐỊA		
Học tập các kỹ năng làm việc. Đào tạo trong thời gian học việc. Công việc luân phiên.	Chuyển giao tốt. Chi phí dành cho nhà đào tạo có giới hạn. Người được đào tạo có động cơ cao vì cách đào tạo phù hợp.	Tùy thuộc vào những kỹ năng và thiện ý của nhà đào tạo. Có thể tổn kém do bị mất sản phẩm và những sai lầm. Có thể thường xuyên bị gián đoạn do yêu cầu của công việc. Thường được thực hiện một cách ngẫu hứng. Người được đào tạo có thể học những thói quen xấu.
HỌC TẬP QUA MẠNG		
Đạt được kiến thức mới. Rèn luyện và thực hành. Cá nhân hóa việc đào tạo.	Tự điều chỉnh tốc độ. Tiêu chuẩn đào tạo vượt thời gian. Phản hồi thông tin. Dễ ghi nhớ. Thuận tiện. Có thể giảm bớt chi phí.	Người được đào tạo có thể gặp khó khăn khi sử dụng máy tính. Cơ hội tương tác giữa những người được đào tạo bị hạn chế. Ít hữu ích đối với việc đào tạo kỹ năng cần quan hệ cá nhân trực tiếp, hoặc các công việc có tính tâm lý.
MÔ PHỎNG THIẾT BỊ		
Để mô phỏng các điều kiện của thế giới thực. Dành cho những kỹ năng thể chất và nhận thức. Dành cho việc đào tạo nhóm.	Hiệu quả đối với việc học tập và chuyển giao. Có thể thực hành hầu hết các kỹ năng làm việc.	Tổn kém khi triển khai. Có thể xảy ra tình trạng đau yếu. Đòi hỏi sự tuyệt đối trung thành.
TRÒ CHƠI VÀ CÁCH MÔ PHỎNG		
Kỹ năng ra quyết định. Đào tạo quản lý. Kỹ năng quan hệ cá nhân.	Giống như những nhiệm vụ công việc. Cung cấp thông tin phản hồi. Trình bày những thách thức thực tế.	Tính cạnh tranh cao. Tổn thời gian. Có thể kiểm chế tính sáng tạo.

NGHIÊN CỨU HOẶC PHÂN TÍCH TÌNH HUỐNG		
Kỹ năng ra quyết định. Kỹ năng phân tích. Kỹ năng truyền đạt. Minh họa các giải pháp khác nhau	Thực hành ra quyết định. Các tài liệu đào tạo thể giới thực. Học tập tích cực. Tốt đối với việc phát triển những kỹ năng giải quyết vấn đề.	Phải được cập nhật. Bị chỉ trích là không đủ khả năng giảng dạy các kỹ năng quản lý tổng quát. Các nhà đào tạo thường chỉ phối các buổi thảo luận.
ĐÓNG VAI		
Nhằm thay đổi thái độ Để thực hành các kỹ năng Để phân tích các vấn đề quan hệ cá nhân với nhau	Có được kinh nghiệm của những vai trò khác. Học tập tích cực. Gắn với thực tế.	Phản ứng ban đầu của người được đào tạo. Người được đào tạo có thể không đóng vai một cách nghiêm túc.
MÔ PHỎNG THÁI ĐỘ		
Dạy kỹ năng quan hệ cá nhân với nhau. Dạy kỹ năng nhận thức. Dạy kỹ năng đào tạo/ giảng dạy.	Cho phép thực hành. Cung cấp thông tin phản hồi. Cải thiện khả năng nhớ. Bằng chứng nghiên cứu rõ ràng.	Mất thời gian. Có thể tốn kém khi triển khai.
ĐÀO TẠO KHẢ NĂNG NHAY CẢM		
Củng cố khả năng tự nhận thức. Giúp người được đào tạo nhận biết người khác nhìn họ như thế nào.	Có thể cải thiện khái niệm về bản thân. Có thể giảm bớt thành kiến. Có thể thay đổi hành vi giữa cá nhân với nhau.	Có thể mang tính đe dọa. Tính khái quát bị giới hạn.

Hầu hết các chương trình đào tạo đều sử dụng một vài phương pháp đào tạo vì không có phương pháp nào phù hợp tốt nhất với từng mục đích. Trên thực tế, các tổ chức đang gia tăng việc sử dụng các phương pháp đào tạo pha trộn. Điều này có nghĩa là có sự phối hợp các phương pháp đào tạo trong lớp học và đào tạo qua mạng. Chương trình đào tạo kinh doanh quốc tế của công ty IBM bao gồm cả cách đào tạo tại lớp, lẫn đào tạo trên thực địa trong vòng hơn một năm. Các nhà hát AMC sử dụng những cuộn băng video, sổ tay đào tạo chi tiết, và các chương trình đào tạo trên thực địa, để đào tạo

các nhân viên sắp chỗ ngồi trong nhà hát. Để xác định nên chọn kết hợp các phương pháp nào cho một chương trình đào tạo cụ thể, trước hết, người triển khai nên xác định rõ mục đích và cử tọa của chương trình đào tạo. Ngoài ra, còn cần phải đánh giá các nguồn lực sẵn có để tiến hành đào tạo. Điều này có nghĩa là xem xét kỹ các nhân viên, tài liệu, và ngân sách có thể xử lý những yêu cầu đào tạo. Một điều cũng quan trọng là xét xem sẽ tập trung vào việc đạt được kỹ năng, duy trì, hoặc phổ biến kỹ năng đối với những lãnh vực khác hay không.

Tối thiểu, các phương pháp đào tạo được chọn nên thỏa mãn các yêu cầu sau: (1) vận động người được đào tạo học tập kỹ năng mới, (2) minh họa những kỹ năng mong muốn cần học tập, (3) nhất quán đối với nội dung (như sử dụng một phương pháp để dạy về những kỹ năng quan hệ giữa cá nhân với nhau), (4) cho phép người được đào tạo tích cực tham dự để phù hợp với mô hình học tập của người lớn tuổi, (5) cung cấp những cơ hội thực hành và học tập, (6) cung cấp thông tin phản hồi về kết quả trong khi làm việc, (7) được cơ cấu từ đơn giản đến phức tạp, (8) khuyến khích việc tích cực vận dụng từ đào tạo vào công việc, và (9) có hiệu quả về chi phí. Trong nhiều trường hợp, nhà đào tạo sẽ sử dụng các phương pháp khác nhau. Thí dụ, việc hướng dẫn các giám sát viên cách làm thế nào để cung cấp thông tin phản hồi có thể trước hết được bắt đầu bằng một bài thuyết trình hoặc khái quát về phương pháp đánh giá kết quả, sau đó là những buổi thảo luận theo nhóm nhỏ, hoặc những cuộn băng video mô tả cách hướng dẫn có hiệu quả, rồi đến cách đóng vai, để giúp các giám sát viên thực hành những kỹ năng phản hồi của họ.

Các Phương pháp Thông tin

Các phương pháp thông tin được sử dụng trước hết để giảng dạy tài liệu, những kỹ năng hoặc thái độ sự kiện. Nói chung, chúng không đòi hỏi người được đào tạo phải thực sự có kinh nghiệm hoặc thực hành tài liệu giảng dạy trong việc

đào tạo. Một vài trong số các phương pháp thông tin được sử dụng phổ biến gồm: bài thuyết trình, phương tiện nghe - nhìn, và các phương pháp tự học. Học tập qua mạng là một trong những phương pháp phổ biến nhất hiện nay.

Thuyết trình

Phương pháp thuyết trình là một phương pháp được sử dụng phổ biến nhất để đào tạo nhân viên và giảng dạy sinh viên. Một cuộc điều tra năm 2004 nhận thấy 85 % công ty vẫn cung cấp hoặc sử dụng một lớp học với một người thuyết trình đối với một số khóa đào tạo. Phương pháp này còn được bổ sung bằng các buổi thảo luận nhóm, những phương tiện nghe nhìn, những bức tranh di động hoặc tivi. Phương pháp này cũng có thể thay đổi theo mức độ cho phép thảo luận, bởi vì một số bài thuyết trình liên quan đến toàn bộ cách truyền đạt một chiều, trong khi một số bài thuyết trình khác có thể cho phép người được đào tạo tham gia, bằng cách đặt câu hỏi hoặc phê bình. Bất chấp lời chỉ trích về phương pháp này, nghiên cứu mới đây cho thấy cách đào tạo dựa trên bài thuyết trình vẫn là một phương cách khá đạt hiệu quả, để tạo thuận lợi cho việc chuyển giao những lý thuyết, khái niệm, thủ tục, và tài liệu thực tế khác. Ngoài ra, một cuộc phân tích bên ngoài về những hiệu quả của cách thuyết trình, mô phỏng, và tham gia tích cực đối với kết quả của những người được đào tạo lớn tuổi đã cho thấy cả ba phương pháp trên đều có những hiệu quả tích cực đối với việc học tập và những cách đánh giá kỹ năng.

Phương tiện Nghe Nhìn

Các phương tiện nghe nhìn đa dạng sẵn có đối với nhà đào tạo bao gồm: phim, video, đèn chiếu, băng, biểu đồ, bảng phấn. Năm 2004, một cuộc điều tra cho thấy những tỉ lệ sử dụng sau đây đối với các phương tiện truyền thông đại chúng khác nhau là: CD-ROM / DVD/ đĩa (60 %), băng video (56 %), hội nghị qua điện thoại (25 %), hội nghị qua video (19 %), vệ

tin / phát thanh T.V. (8 %), và băng cassette (5 %). Cách hội nghị qua video khá phổ biến, bởi vì các chủ nhân đủ khả năng hơn về mặt chi phí, và các hệ thống khác trở nên phù hợp hơn. Đội ngũ nhân viên của công ty Greenberg Traurig, một công ty luật quốc tế, đã lập ra một hệ thống hội nghị qua video hầu như được sử dụng thường xuyên, để chia sẻ thông tin và những lời giới thiệu về cách truyền thông đa phương tiện trong một công ty với 375 luật sư. Công ty FedEx Kindo's sẵn có những điều kiện thuận lợi về cách hội nghị qua video tại trên 150 địa điểm ở Mỹ, với giá vào khoảng \$ 225 mỗi giờ. Các công ty khác đang sử dụng cách hội nghị qua video bao gồm: JCPenney, IBM, AT & T, và Texas Instruments. Thông thường, các phương pháp truyền thông đa phương tiện được sử dụng để bổ sung các phương pháp đào tạo khác, bao gồm những bài thuyết trình và các phương pháp tự-học. Chúng có thể nhắm đến những chủ đề khác nhau như: các phương pháp vận động, các vấn đề EEO, những cuộc phỏng vấn đánh giá kết quả, những kỹ năng lãnh đạo và cách làm việc theo nhóm.

Phương pháp Tự Học

Vài phương pháp đào tạo thuộc về thông tin được coi như phương pháp tự học, bởi vì người được đào tạo chịu trách nhiệm về việc học tập kiến thức và những kỹ năng cần thiết theo nhịp độ của bản thân họ. Có thể cung cấp cho người được đào tạo hàng loạt những quyết định, bao gồm chủ đề học tập, những mục tiêu, nguồn lực, lịch trình, chiến lược học tập, kiểu và chuỗi hành động, và các phương tiện truyền thông đại chúng. Trong hầu hết các trường hợp, những người được đào tạo làm việc mà không cần giám sát trực tiếp, lập ra nhịp độ của bản thân họ, và được phép chọn lựa những hoạt động riêng, các nguồn lực, và môi trường học tập. Nói chung, vai trò của ban đào tạo là cung cấp sự giúp đỡ bằng cách thiết lập các trung tâm học tập sẵn có tài liệu, và có những người điều phối đã được đào tạo sẵn về những câu hỏi. Các công ty lớn

hơn như: Motorola, Sunoco và Office Depot đã thành công trong việc lập ra các trung tâm như vậy, và khích lệ các nhân viên cách tự học. Trong các trung tâm này, những người được đào tạo có thể được cung cấp các phương pháp hoặc phương tiện tự-đánh giá.

Những lợi thế của phương pháp tự học gồm: (1) giảm bớt thời gian đào tạo, so với các phương pháp truyền thống; (2) thái độ của người được đào tạo thuận lợi hơn, so với các phương pháp truyền thống; (3) nhất quán hơn so với phương pháp học tập truyền thống; (4) rất ít dựa vào giảng viên hoặc các nhà đào tạo; (5) di động (nghĩa là có thể sử dụng nhiều nơi khác nhau để đào tạo); (6) uyển chuyển (nghĩa là những người được đào tạo có thể học tập theo nhịp độ của bản thân họ; (7) nhất quán về thông tin được giảng dạy cho tất cả những người được đào tạo; và (8) tiết kiệm chi phí. Cũng có vài bất lợi, gồm: (1) mất nhiều thì giờ triển khai các tài liệu của khóa học và những yêu cầu của việc lên kế hoạch mở rộng; (2) có những khó khăn trong việc xem lại và cập nhật các tài liệu; và (3) những hoạt động tương tác giới hạn giữa người được đào tạo với các nhà đào tạo.

Nghiên cứu cho thấy nhân viên nào có mức độ sẵn sàng cao đối với phương pháp tự học đều có khả năng hơn trong việc trở thành các nhà quản lý có trình độ cao hơn, những người thực hiện nổi bật, có tính sáng tạo nhiều hơn, và có mức độ thỏa mãn cao hơn đối với cuộc sống. Cũng vậy, các nhân viên nào là những người thực hiện nổi bật đối với những công việc đòi hỏi những mức độ cao về tính sáng tạo, hoặc cách giải quyết vấn đề, hoặc liên quan đến những mức độ thay đổi cao, thì họ đều có khả năng hơn trong việc đạt được những điểm tự học cao. Ngoài ra, các nhân viên nào có điểm tự học cao đều thành công trong những tình huống học tập không được cơ cấu, mà trong đó, trách nhiệm nhiều hơn được đặt trên các học viên.

Các phương pháp tự học khác nhau đều có giá trị. Hai

trong số các phương pháp được sử dụng phổ biến hơn bao gồm nghiên cứu độc lập và những hình thức học tập khác nhau qua mạng. Cách **ng nghiên cứu độc lập** đòi hỏi học viên phải đọc, tổng hợp và ghi nhớ các nội dung tài liệu, những cuộn băng video hoặc băng nghe, hoặc những nguồn thông tin khác. Ban đào tạo hoặc ban nhân sự có thể phát triển một tủ sách tài liệu dành cho các học viên để họ sử dụng trong việc tự học theo nhịp độ của bản thân về những kỹ năng hoặc kiến thức khác nhau. Các công ty như: Coors, Digital Equipment Corporation, Kraft, và US. Gypsum vẫn sử dụng những tài liệu tự học mở rộng dành cho nhân viên kinh doanh của họ. Những người được đào tạo cũng có thể thiết kế chương trình học tập riêng của mình, bằng cách chọn các khóa học phù hợp, hoặc ghi danh vào các khóa học nghiên cứu độc lập tại các trường địa phương hoặc trên Web. Nói chung, các chương trình này đều yêu cầu những người được đào tạo phải quán triệt nội dung học tập, mà không có sự giám sát trực tiếp.

Học tập qua mạng là một phương pháp học tập cá nhân (mặc dù không phải là luôn luôn), cho phép nghiên cứu tài liệu trực tuyến. Chẳng hạn, công ty UBS sử dụng một chương trình dựa vào điện tử, để đào tạo các nhà môi giới chứng khoán mới. Hầu hết các chương trình đều được xây dựng theo các nguyên tắc quan trọng của việc học tập: (1) xác định rõ cần học tập cái gì (2) phân chia chủ đề học tập thành các bước nhỏ, riêng biệt; (3) giới thiệu từng bước cho người được đào tạo, và yêu cầu người đó đáp ứng từng bước của quá trình học tập (đọc từng phần); (4) trải nghiệm việc học tập của người được đào tạo ở từng bước (trả lời những câu hỏi); (5) cung cấp ngay lập tức thông tin phản hồi cho người được đào tạo để họ biết câu trả lời của mình đúng hoặc sai; và (6) trải nghiệm trình độ kỹ năng hoặc kiến thức đạt được vào cuối khóa đào tạo. Cách học tập qua mạng đã thay thế cách “giảng dạy theo chương trình” trong việc sắp xếp cách đào tạo, nhưng dựa trên cùng những nguyên tắc.

Các Phương pháp Thực nghiệm

Các phương pháp thực nghiệm thường được sử dụng để truyền dạy những kỹ năng và khả năng nhận thức và tự nhiên. Các phương pháp này bao gồm: đào tạo trên thực địa, đào tạo dựa trên máy tính (CBT), mô phỏng thiết bị, trò chơi và những cách mô phỏng khác, phân tích tình thế, đóng vai, và mô phỏng thái độ. Ngoài ra, các phương tiện truyền thông đại chúng phân phối cách đào tạo qua mạng khác nhau và các phương pháp học tập từ xa đã gia tăng việc sử dụng các phương pháp thực nghiệm / giảng dạy.

Đào tạo trên thực địa

Gần 90 % trong số toàn bộ các cách đào tạo kỹ thuật đều được giảng dạy trên thực địa. Đào tạo trên thực địa được tiến hành ngay tại địa điểm làm việc và trong bối cảnh công việc. Thông thường, cách phương pháp này không chính thức giống như khi một nhân viên có kinh nghiệm chỉ cho một người được đào tạo cách làm thế nào để thực hiện những nhiệm vụ trong công việc. Nhà đào tạo có thể xem xét người được đào tạo, để hướng dẫn họ trong khi thực hành hoặc học tập. Thí dụ, các nhân viên bán hàng sử dụng những cuộc gọi huấn luyện khi người phụ trách bán hàng huấn luyện một nhân viên bán hàng mới. Nên sử dụng năm bước sau đây:

1. Quan sát nhân viên mới.
2. Cung cấp thông tin phản hồi cho nhân viên mới.
3. Nhất trí (nghĩa là người huấn luyện và nhân viên mới đi đến một thỏa thuận về những điểm mạnh và điểm yếu của cuộc gọi bán hàng).
4. Lập lại một cuộc gọi bán hàng mới.
5. Đánh giá kết quả của nhân viên.

Mặc dù đào tạo trên thực địa thường được liên kết với việc phát triển nhân viên mới, nhưng cũng có thể sử dụng nó để cập nhật hoặc mở rộng những kỹ năng hiện có của nhân

viên, khi giới thiệu các thủ tục hoặc phương pháp làm việc mới. Chẳng hạn, tại công ty Corning Glass Works, các nhân viên mới cùng đi với những người về hưu khi giới thiệu ngắn gọn về văn hóa công ty và dữ liệu thị trường. Sau đó, họ được đưa đến một lớp học chính thức và đào tạo trên thực địa. Nhiều công ty kết hợp đào tạo trên thực địa với việc đào tạo trong lớp học chính quy. Tại công ty McDonald's, sau 3 giờ giới thiệu, các nhân viên mới được hợp tác với một người bạn thân là thành viên của nhóm đào tạo. Công ty Dow Chemical sắp xếp các nhân viên bán hàng vào lớp học đào tạo tại các trụ sở chính của công ty, và họ có kinh nghiệm về đào tạo trên thực địa trong lãnh vực này suốt một năm. Tương tự như vậy, công ty Wang Laboratories sử dụng suốt 9 tháng để sắp xếp các nhân viên kinh doanh từ các trụ sở chính của công ty và các văn phòng thuộc phạm vi. Các nhân viên nhà hàng tại quán Café Hard Rock được đào tạo trên thực địa và sử dụng những cách hỗ trợ công việc (như những tài liệu đào tạo). Các nhân viên đều coi phương pháp này là rất thuận lợi.

Đào tạo trên thực địa được sử dụng tốt nhất khi cần phải đào tạo từng người một, chỉ một con số nhỏ các nhân viên (thường dưới 5 người) cần được đào tạo, cách hướng dẫn tại lớp học không phù hợp, không thể can thiệp vào công việc đang được tiến hành, cần đến một mức độ thành thạo nào đó về công việc để lấy giấy chứng nhận, và những hạn chế về thiết bị hoặc sự an toàn làm cho các phương pháp đào tạo khác không phù hợp. Việc đào tạo nên nhấn mạnh vào thiết bị hoặc những dụng cụ cần sử dụng, cũng như các vấn đề an toàn hoặc những cách xử lý nguy hiểm. Chẳng hạn, các Dịch vụ Thương mại đạt Chất lượng, được đặt tại Westminter, Maryland, sử dụng đào tạo trên thực địa một cách hiệu quả cùng với đội ngũ nhân viên xây dựng của họ, để dạy về cách mắc điện, sấy khô tường vách, đọc bản thiết kế và vẽ kỹ thuật, trong số những nội dung giảng dạy khác.

Các chương trình học nghề thường được coi như các

chương trình đào tạo trên thực địa, bởi vì chúng liên quan đến một khối lượng đào tạo trên thực địa thực sự, mặc dù chúng gồm một số cách đào tạo tách khỏi công việc. Thường thì người được đào tạo đi theo một trật tự quy định của tiến trình công việc và kinh nghiệm sẵn có. Bộ Lao động quy định các chương trình học nghề và nhiều chương trình khác đòi hỏi tối thiểu 144 giờ hướng dẫn trên lớp mỗi năm, cũng như các chương trình đào tạo trên thực địa đối với một nhân viên có kỹ năng. Nhiều ngành nghề (như y khoa) hoặc các ngành kinh doanh đòi hỏi một số kiểu chương trình học nghề có thể kéo dài từ 2 đến 5 năm ở bất cứ nơi đâu. Một số nghề nghiệp khác cung cấp các chương trình học nghề bao gồm: thợ điện, thợ mộc, thợ ống nước, thợ kim loại tấm, thợ máy, những người chế tạo dụng cụ, làm mái nhà, lính cứu hỏa, thợ nề, đầu bếp, công nhân thép có cấu trúc, thợ sơn, kỹ sư chạy máy, viên chức hiệu chỉnh, và thợ cơ khí. Tại châu Âu, việc học nghề vẫn là một trong những phương cách giúp các cá nhân có khả năng nhất trong việc đạt được những công việc có kỹ năng, trong khi tại Mỹ, chỉ 2 % số học sinh mới tốt nghiệp trung học đăng ký vào các chương trình học nghề. Đây là một vấn đề đối với lực lượng lao động Mỹ, bởi vì nhóm lao động được cho là có kỹ năng đối với những việc trong tương lai đang bị thu hẹp lại. Chỉ trong một chương trình học nghề tại Pháp, hiện nay có 4200 người học nghề với Hiệp hội Thợ Bàn Devoir (những người thợ thủ công khéo tay nhất chịu trách nhiệm đối với việc phục chế những địa điểm lịch sử như Vương Cung Thánh Đường Notre Dame de Paris và Khải Hoàn Môn). Hiệp hội này chỉ dành cho nam giới, họ bắt đầu học nghề từ khi mới 15 tuổi, và cam kết trải qua trên 9 năm với các bài học, những công việc lật vật trong cộng đồng, và được đào tạo thực hành với 6500 công ty đã ký hợp đồng với họ. Họ còn được đào tạo thêm 2 năm bổ sung, và phải hoàn tất một kế hoạch xây dựng cá nhân. Trong số 10 người, chỉ còn lại 1 người tiêu biểu qua thời kỳ học nghề, và được phép

gia nhập hàng ngũ của Hiệp hội Thợ Bận.

Một phương pháp được sử dụng phổ biến khác dành cho việc đào tạo trên thực địa là sự **luân phiên trong công việc**, đòi hỏi phải di chuyển các nhân viên từ việc này sang việc khác để mở rộng kinh nghiệm. Nhiều công ty Mỹ đang tỏ ra rất thích thú khi các nhân viên của họ có khả năng thực hiện vài chức năng công việc, để lực lượng lao động của họ uyển chuyển hơn và có thể hoán chuyển lẫn nhau. Chẳng hạn, trong kỹ nghệ ô-tô hiện nay, điều khá phổ biến là nhân viên đang được đào tạo hai hoặc nhiều công việc hơn (như sơn và hàn). Điều này được thực hiện tại nhà máy Saturn của công ty GM, nhằm giảm bớt tình trạng nhàm chán của nhân viên, cũng như làm cho công ty ít bị lệ thuộc vào các nhân viên đã có chuyên môn. Công ty GE yêu cầu tất cả những người được đào tạo về mặt quản lý tham gia vào một chương trình mở rộng về cách luân phiên trong công việc, qua đó, họ phải thực hiện mọi việc mà cuối cùng họ sẽ giám sát. Cách này giúp các nhà quản lý phát triển một kiến thức mở rộng hơn, cần thiết với những cương vị quản lý trong tương lai. Tại công ty Lockheel Martin, người ta đã thiết lập một chương trình phát triển khả năng có liên quan, dành cho những người mới được tuyển vào trường đại học HR. Họ luân phiên đối với các bộ phận HR (như tuyển dụng, tuyển chọn, thù lao), để đạt được những kinh nghiệm mở rộng hơn như những chuyên gia HR. Công ty Black and Decker còn cung cấp một chương trình luân phiên suốt 3 năm, dành cho các nhân viên MBA mới đăng ký vào chương trình phát triển tài chính của họ.

Đào tạo Dựa trên Máy tính / Học tập qua mạng

Việc dự đoán nơi làm việc trong hai năm 2004 – 2005 do Hiệp hội Quản lý Nguồn Nhân Lực hướng dẫn đã xếp cách học tập qua mạng như là ngành khoa học quan trọng thứ hai và xu hướng công nghệ sẽ ảnh hưởng đến nơi làm việc. Cuộc điều tra cũng nhận thấy khi được sử dụng một cách hiệu quả,

thì cách học tập qua mạng có khả năng phân phối việc đào tạo cho con số lớn nhân viên với giá giảm, và người ta gia tăng sử dụng cách học tập qua mạng trong thời kỳ nền kinh tế bị suy sụp. Một cuộc điều tra khác nhận thấy cách giảng dạy dựa trên web đạt hiệu quả hơn, so với cách giảng dạy trên lớp, để giảng dạy kiến thức lý thuyết và kiến thức theo thủ tục. Thật thú vị, họ cũng cho rằng những người được đào tạo thỏa mãn hơn đối với các lớp học dựa trên Web, vốn có mức độ cao hơn về sự tương tác của con người so với những mức độ thấp hơn. Khi không cung cấp cho người được đào tạo cơ hội để tương tác với những người khác trong một khóa học dựa trên Web, thì họ lại thích cách giảng dạy trong lớp học hơn.

Việc đào tạo có hiệu quả về kỹ năng máy tính là yếu tố sống còn đối với sản lượng của tổ chức. Một nghiên cứu mới đây chứng tỏ việc kết hợp cách **nhắc lại biểu tượng trong tâm trí** có thể cải thiện phương pháp mô phỏng thái độ đối với việc đào tạo về kỹ năng máy tính. SMR là một hình thức cụ thể của cách nhắc lại trong tâm trí, vốn thiết lập một sự liên kết về nhận thức giữa hình ảnh với biểu tượng lưu trong ký ức.

Cách *Xé lẻ* liên quan đến việc phân chia cách đào tạo dựa trên máy tính thành những phần nhỏ nhất, và gửi chúng thông qua một mạng lưới, sao cho mọi học viên đều nhận được đúng cách hướng dẫn cần thiết khi họ cần đến nó. Công ty Spring Corporation xé lẻ chương trình học tập qua mạng trên mạng nội bộ của công ty và là một trong các công ty hàng đầu sử dụng cách đào tạo này trên mạng nội bộ. Chương trình phần mềm xử lý phổ biến nhất (như Microsoft Word) sử dụng chương trình học tập qua mạng để hướng dẫn các học viên sử dụng phần mềm. Các Lực lượng Quân đội Mỹ sử dụng chương trình học tập qua mạng rộng rãi để đào tạo nhiều kỹ thuật viên của họ. Thật vậy, Quân đội và NASA có nhiều công nghệ tiên bộ như các hệ thống giảng dạy thông minh và thực tại

ảo, được sử dụng cho những mục đích đào tạo. Trong một số chương trình học tập qua mạng, người được đào tạo tương tác trực tiếp với máy tính, để thực sự học tập và thực hành những kỹ năng mới. Việc thực hiện cách này tương tự như hệ thống PI, và được gọi là cách hướng dẫn do máy tính hỗ trợ. Chẳng hạn, các Bài Thuyết trình Tương tác bằng Tiếng Địa phương (DIALECT) là các bài thuyết trình của trường đại học đã được chuyển thành tài liệu học tập theo số liệu, dựa trên cách truyền thông đa phương tiện. DIALECT, thông qua các bài thuyết trình, sử dụng tính linh hoạt của những phương pháp dựa theo máy tính, và những điều kiện thuận lợi siêu liên kết, để hướng dẫn sinh viên.

Chương trình học tập qua mạng có lợi thế là tùy theo nhịp độ riêng của học viên, được tiêu chuẩn hóa, tự túc, dễ dàng, sẵn có, và uyển chuyển. Đây là cách học tập đặc biệt quan trọng trong môi trường biến đổi quá nhanh chóng ngày nay, khi mà các tổ chức không thể để cho các nhân viên vắng mặt khỏi công việc trong suốt một thời gian dài. Thật vậy, nhiều nhân viên vẫn coi cách này như một cách tiết kiệm thời gian và tiền bạc, trong lúc vẫn phân phối nội dung một cách nhất quán.

Phương tiện truyền thông đào tạo-phân phối điện tử liên quan đến một số phương pháp hướng dẫn đang phát triển nhanh nhất. Lĩnh vực mới nhất của phần mềm hướng tới chương trình học tập qua mạng cung cấp những phương tiện cách mạng, trong đó triển khai và phân phối cách đào tạo tương tác. Một chương trình đào tạo truyền thông đa phương tiện cung cấp những văn bản đặc trưng, đồ thị, âm thanh, hình ảnh, video, mô phỏng, và cách siêu liên kết giúp những người được đào tạo có thể cấu trúc kinh nghiệm học tập của mình. Năm 2005, báo cáo cho thấy người ta đã chi ra trên \$ 500 triệu cho việc hội thảo trên Web, với con số được cho rằng lên đến đỉnh cao là \$ 3 tỉ cho tới năm 2011. Hầu hết các hệ thống chương trình học tập qua mạng đều hỗ trợ việc nối mạng với Internet và những mạng nội bộ của công ty.

Cách học tập bằng điện tử dựa trên Internet nổi lên như một phương cách đạt hiệu quả về mặt chi phí và thời gian, nhắm đến những nhu cầu đào tạo của nhiều công ty. Cuộc điều tra mới đây phát hiện những kết quả rất tích cực về phản ứng và năng suất của người sử dụng. Căn cứ vào những xu hướng này, rõ ràng các phương pháp đào tạo truyền thống sẽ tiếp tục suy giảm, khi các phương pháp phân phối bằng điện tử được gia tăng sử dụng. Điều này đặc biệt đúng đối với các công ty có tính cách đổi mới, họ vẫn sử dụng những công nghệ học tập rất khác nhau để đào tạo.

Chương trình Học tập Từ Xa

Giáo dục trực tuyến là một lãnh vực đang phát triển nhanh nhất của thị trường giáo dục. Người ta tiên đoán rằng rằng học viên trực tuyến gia tăng từ 3 triệu người vào năm 2001 đến hơn 6 triệu vào năm 2006. Hiện nay, đang tồn tại nhiều nguồn lực để thiết kế và thực hiện những chương trình học tập từ xa.

Các công ty như Banco national de Mexico, một trong những ngân hàng lớn nhất và lâu đời nhất tại Mexico, đã cấp bằng tốt nghiệp cho lớp học đầu tiên của họ gồm 11 nhân viên chủ quản với trình độ MBA toàn cầu, từ Trường đại học Quốc gia đặt trụ sở tại San Diego, theo một chương trình học tập từ xa. Công ty nhận thấy việc giúp các nhà quản lý có thể hoàn tất khóa học mà không phải rời khỏi công việc hoặc nhà cửa của họ là điều thật có lợi. Nghiên cứu về hiệu quả của các chương trình giáo dục từ xa chỉ mới bắt đầu. Nói chung, việc cung cấp các chương trình đào tạo hoặc giáo dục qua Internet giúp nhân viên có thể truy cập được cách giáo dục chất lượng cao theo nhịp độ riêng của họ. Họ được truy cập tài liệu lớp học, hướng dẫn nghiên cứu mà không phải đi lại, và có những cuộc đối thoại với các giáo sư và bạn học thông qua e-mail, bảng thông báo và trò chuyện. Một số chương trình còn sử dụng cách hội thảo qua video hoặc truyền phát các bài thuyết trình qua vệ tinh. Về mặt này, họ có thể có thời gian thoải

mái hơn để tha hồ tung hứng với các ngành nghề và gia đình mình. Nhiều tổ chức đã sử dụng thành công chương trình học tập từ xa dành cho nhân viên của họ, bao gồm các công ty Ford, AT & T, EDS, MCI Communications, Bộ Quốc phòng Mỹ, Tennessee Valley Authority, Công ty Liên hiệp Công nghệ, Lochkeed Martin, và Lucent Technologies. Các tổ chức đều báo cáo những lợi ích sau đây đối với chương trình học tập từ xa:

- Một phương cách hiệu quả, nhanh chóng để đào tạo nhân viên toàn cầu.
- Giảm bớt tác động và số lượng tiền đầu tư vào các chương trình đào tạo và giáo dục.
- Giảm bớt chi phí đi lại và làm cho thời gian trước đây vẫn được sử dụng để đi lại được sử dụng hữu ích hơn.
- Cho phép đào tạo nhiều người hơn, thường xuyên hơn, qua những cuộc họp, dễ lên lịch và dễ phối hợp hơn.
- Cung cấp khả năng bổ sung sinh viên và giảng viên cần thiết, mà không phát sinh thêm những khoản chi phí đáng kể.
- Phân phối một thông điệp nhất quán, có thể phổ biến nhanh chóng trên toàn công ty.
- Cung cấp cách truy cập thông tin đúng lúc và cập nhật hóa kịp thời.
- Phân phối đến tận nhà lẫn nơi làm việc, thuận tiện cho người được đào tạo.
- Đưa ra các chương trình tương tác sống động, được phân phối đến nhiều mạng máy tính để học tập theo nhóm.
- Tập trung vào người học và giúp sinh viên có thể kiểm soát nhiều hơn, tùy theo nhịp độ và kinh nghiệm học tập.
- Tạo cơ hội truy cập dễ dàng các nguồn lực học tập.

Một bài báo mới đây còn cung cấp hàng loạt những nguyên tắc dựa trên nghiên cứu về “kiểm soát học viên” trong môi trường học tập qua mạng: “Nói chung, việc kiểm soát học viên nói đến ‘cách giảng dạy mà trong đó các quyết định giảng dạy chủ yếu được ủy thác nhiều hơn cho học viên’. Nói một cách đơn giản, người được đào tạo có nhiều quyền kiểm soát hơn đối với việc đào tạo của mình, như nhịp độ, tài liệu, tính liên tục. Biểu đồ 7-8 trình bày những hướng dẫn nhằm giúp việc học tập qua mạng đạt hiệu quả hơn.

BIỂU ĐỒ 7-8 Những hướng dẫn nhằm giúp việc học tập qua mạng đạt hiệu quả hơn

CHUẨN BỊ CHO NGƯỜI ĐƯỢC ĐÀO TẠO VỀ CÁCH GIẢNG DẠY CỦA NGƯỜI ĐÀO TẠO

Hướng dẫn # 1: Hiểu rằng việc Kiểm soát của người đào tạo chỉ có một nửa.

- Chỉ cho nhân viên về những lãnh vực mà họ có thể kiểm soát, và sự gia tăng việc kiểm soát này có thể gia tăng việc học tập như thế nào.
- Nhận thức về việc kiểm soát có thể gia tăng việc học tập.

Hướng dẫn # 2: Dành Thời gian cho Việc Đào tạo.

- Những nhiệm vụ đào tạo do học viên tự quản kéo dài từ 30 đến 60 phút.
- “Cung cấp cho người được đào tạo đủ thời gian để học cách làm thế nào sử dụng quyền tự quản của học viên, và thời gian để nghị đối với từng phần của nhiệm vụ đào tạo”.
- Kiến nghị 10 hoặc nhiều nhiều khoá học riêng biệt hơn vì người sử dụng trở nên ngày càng quen thuộc với hệ thống.

Hướng dẫn # 3: Xác định những Mong đợi.

Đảm bảo người được đào tạo hiểu rằng việc đào tạo sẽ đầy thách thức. Người sử dụng là người lớn thường nhận thức về việc học tập như là một tiến trình dễ dàng, và họ có thể bị thất vọng gặp phải thách thức trong việc đào tạo.

THIẾT KẾ CÁCH ĐÀO TẠO HỌC VIÊN TỰ QUẢN

Hướng dẫn # 4: Cung cấp sự Giúp đỡ.

- Cung cấp thông tin phản hồi và những bài tự trắc nghiệm để người được đào tạo có thể tự điều chỉnh số lượng ví dụ phải xem, và khối lượng thực hành phải hoàn tất.

Hướng dẫn # 5: Những Điều Tốt đối với một Người được Đào tạo này Có thể Không Tốt đối với Một Người khác.

- “Người được đào tạo nào có động cơ, khả năng cao, kinh nghiệm từ trước đều có thể được hưởng lợi nhiều nhất từ quyền tự quản”.
- “Xây dựng các chương trình cung cấp cho người được đào tạo khả năng học tập cao và có kinh nghiệm từ trước với nhiều chọn lựa về quyền tự quản so với người được đào tạo nào ít có khả năng học tập và ít kinh nghiệm từ trước hơn.
- Động cơ: “Khi làm cho người được đào tạo nhận thức về những mục tiêu của tổ chức trong việc đào tạo, thì họ thường có động cơ hơn

để hoàn tất thành công chương trình đào tạo”.

Hướng dẫn # 6: Nhiều hơn Không Nhất thiết là Tốt hơn.

- Làm sao cho quyền tự quản của học viên phù hợp để đạt hiệu quả đào tạo cao.
- Cấu trúc các nhiệm vụ đào tạo dựa trên sở thích học tập của người được đào tạo.

Hướng dẫn # 7: “Bỏ qua” thì Tốt hơn là “Bổ sung”.

Đối với tài liệu đào tạo mang tính chọn lựa / bổ sung, sử dụng từ “bỏ qua” thì tốt hơn “bổ sung” tài liệu.

Hướng dẫn # 8: Giữ cho Việc Đào tạo luôn thực tế.

Gia tăng ý nghĩa của việc đào tạo bằng cách sử dụng những bối cảnh và ví dụ quen thuộc.

Hướng dẫn # 9: Đánh dấu Giúp Nhận biết “Bạn đang Ở đây”.

Cung cấp cho người được đào tạo một “bản đồ” để theo dõi tiến trình đào tạo của họ.

Hướng dẫn # 10: Giữ cho mỗi nội dung đều súc tích

- Mỗi phần nên ngắn gọn và súc tích.
- Để hoàn tất phần hiện hành, người được đào tạo không cần phải trở lại phần trước.

Hướng dẫn # 11: Chia sẻ Việc Kiểm soát thiết kế.

- Trước khi đào tạo, cần nắm được sở thích của được đào tạo; nghĩa là liệu người được đào tạo có thích có nhiều cửa sổ mở trong khoá tập huấn không?
- “Cho phép người được đào tạo ngừng, nghỉ, hoặc bắt đầu lại chương trình ở chỗ họ muốn”.

Hướng dẫn # 12: Nhất quán.

- “Giữ cho phong chữ và màu sắc cũng như màu nền đều nhất quán với nhau, từ một phần giảng dạy này sang phần khác”.

Hướng dẫn # 13: Tạo ra sự Chuyển giao Trôi chảy.

Có mối quan hệ rõ rệt giữa những phần đào tạo.

**TAO RA NHỮNG ĐIỀU KIỆN THUẬN LỢI TẠI NƠI LÀM VIỆC
ĐỂ HUẤN LUYỆN THÀNH CÔNG**

Hướng dẫn # 14: Xúc tiến Việc Đào tạo.

Các giám sát viên có thể cải thiện hiệu quả của quyền tự quản của học viên bằng cách lập ra những mục tiêu khó khăn nhưng có thể đạt được về kỹ năng, và khích lệ người được đào tạo áp dụng vào công việc đối với những kỹ năng mà họ mới học được.

Hướng dẫn # 15: Làm cho Việc Đào tạo Trở nên Quan trọng.

Đảm bảo người được đào tạo nhận thấy những khích lệ để tham gia đào tạo là có thể đạt được nhưng cũng có giá trị.

Hướng dẫn # 16: Những Vấn đề về Môi trường Tổ chức.

Các tổ chức nào có môi trường khích lệ sự tham gia, tạo khả năng, và quyền tự trị của nhân viên thì đều có thể dễ dàng thực hiện các chương trình đào tạo học viên có quyền tự quản hơn.

Thiết bị Mô phỏng

Người ta đã thiết kế một số cách đào tạo có liên quan với máy móc và thiết bị để tái tạo những điều kiện về thể chất và tâm lý của thế giới thực, vốn cần thiết đối với việc học tập và chuyển giao. Chẳng hạn, những mô phỏng vai người lái xe hoặc lái máy bay thường được sử dụng để huấn luyện các nhân viên những kỹ năng lái xe hoặc lái máy bay. Một ví dụ khác về cách mô phỏng là Hệ thống Đào tạo Người Sử dụng Súng Lục (FATS), được sử dụng trong hơn 300 cơ quan tuân thủ pháp luật tại Mỹ. Trong cách mô phỏng này, các viên chức được đối đầu với nhiều tình huống làm việc hàng ngày (như cảnh những tên tội phạm đang lẩn trốn) trên một màn hình video. Quân đội vẫn sử dụng những mô phỏng thực để thao diễn chiến trận. Một buổi tập luyện, được gọi là Chiến Trường Giả, liên kết với những chiến thuật, kỹ thuật và những cách xử lý các hệ thống hiện đại để minh họa các trận chiến. Tuy nhiên cách mô phỏng này cực kỳ tốn kém nhưng vẫn có một số cách mô phỏng đủ điều kiện cung cấp hơn. Ngoài ra, việc sử dụng những mô phỏng để đào tạo chỉ chiếm một phần nhỏ chi phí trong việc sử dụng thiết bị thực sự để đào tạo các nhân viên.

Các Chương trình Trò chơi, Mô phỏng và Thử nghiệm Ngoài trời

Một số chương trình đào tạo sử dụng những trò chơi, mô phỏng không có thiết bị, hoặc các chương trình thử nghiệm ngoài trời. Thật vậy, các phương pháp hướng dẫn này phổ biến với hàng trăm loại trò chơi có giá trị khác nhau để giảng

dạy những kỹ năng thuộc về kỹ thuật, quản lý, chuyên môn, hoặc những kỹ năng khác liên quan đến bán hàng. Năm 2004, 21 % tổ chức thường sử dụng những trò chơi hoặc cách mô phỏng, và 10 % tổ chức sử dụng những trò chơi hoặc mô phỏng dựa trên máy tính. Một số trò chơi phổ biến gồm những trò chơi về những việc cần xử lý và kinh doanh. Những trò chơi được sử dụng nhiều nhất để dạy các kỹ năng như kỹ năng ra quyết định, cũng như những kỹ năng phân tích, chiến lược, hoặc quan hệ giữa cá nhân với nhau. Những trò chơi kinh doanh tiêu biểu đòi hỏi người được đào tạo đảm nhận những vai trò khác nhau trong công ty (như giám đốc, phó giám đốc tiếp thị), qua đó, họ được cung cấp thông tin có giá trị trong vài năm về những sản phẩm, công nghệ và nguồn nhân lực của công ty, và được yêu cầu xử lý thông tin trong một thời gian cô đọng (vài tuần hoặc vài tháng). Họ thực hiện quyết định về khối lượng sản phẩm, những mức hàng hóa tồn kho và giá cả trong một môi trường mà trong đó, những người được đào tạo khác đang điều hành các công ty cạnh tranh. Những trò chơi kinh doanh thành công nhất tiếp tục tập trung vào những mục tiêu hoặc các vấn đề cụ thể của công ty như lợi nhuận, dịch vụ khách hàng, hoặc chi phí lao động. Một cách mô phỏng chéo-chức năng phổ biến nhất là *Mô phỏng Kinh doanh Thị trường*. Người được đào tạo phải đảm nhận những vai trò khác nhau, khi mới khai sinh một công ty trong ngành kỹ nghệ máy vi tính, bằng cách làm việc theo nhóm. Trong trò chơi này, các nhóm làm việc trong một thời gian cô đọng từ 2 đến 3 năm. Kết quả được đánh giá bằng một con số ngắn hạn hoặc dài hạn (như về mặt tài chính, tiếp thị, nguồn nhân lực). Nhiều mức độ và những trò chơi khác nhau có hiệu lực tùy vào sự thành thạo và những kinh nghiệm của người được đào tạo.

In-basket (những việc cần xử lý) được sử dụng để đào tạo các ứng viên quản lý về những kỹ năng thực hiện quyết định, bằng cách yêu cầu họ hành động dựa trên đủ loại sổ ghi nhớ,

bản báo cáo, và thư từ khác trong số những việc cần xử lý của nhà quản lý. Như chúng ta đã thảo luận trong Chương 4, người tham dự phải dành ưu tiên cho những khoản mục và đối phó với chúng trong một thời gian giới hạn. Những việc cần xử lý thường được bao hàm trong các trung tâm đánh giá. Chẳng hạn, phương pháp này sử dụng như một thành phần của chương trình phát triển ủy viên điều hành trong vòng một tuần tại Trung tâm về Thuật Lãnh đạo Sáng tạo.

Các chương trình thử nghiệm ngoài trời đã phổ biến như là phương pháp đào tạo dành cho nhóm. Năm 2004, 20 % công ty thường thường hoặc luôn luôn sử dụng các chương trình thử nghiệm, và họ ước tính đã chi ra trên \$ 100 triệu mỗi năm cho các chương trình này. Các công ty như *Outward Bound* và *Higher Pursuits* đã triển khai đủ loại hoạt động ngoài trời và các khóa học đầy thử thách (như sân đua có dây cáp, chèo xuồng, chạy bộ đường dài) để giúp các chủ nhân xây dựng các đội mạnh hơn. Các huấn luyện viên và nhà tư vấn có thể quan sát nhóm làm việc với nhau như thế nào, có thể phỏng vấn họ và cung cấp phản hồi về các vấn đề liên lạc, xung đột và niềm tin, bằng cách đặt một đơn vị làm việc trong một khóa học đầy thử thách, hoặc hoạt động thể chất.

Phân tích Tình huống

Hầu hết sinh viên kinh doanh đều rất quen thuộc với cách phân tích tình huống, một phương pháp đào tạo thường được sử dụng trong việc đào tạo cách quản lý, để cải thiện những kỹ năng phân tích. Năm 2004, 43 % công ty có trên 100 nhân viên thường hoặc luôn luôn sử dụng cách phân tích tình huống để đào tạo nhân viên và ban quản lý. Người ta yêu cầu những người được đào tạo đọc một bản báo cáo về tình thế mô tả những khía cạnh thuộc về tổ chức, xã hội và kỹ thuật của một số vấn đề thuộc về tổ chức (như lãnh đạo kém, xung đột trong nhóm). Mỗi người được đào tạo chuẩn bị một bản báo cáo, trong đó họ mô tả các vấn đề và đưa ra những giải pháp (bao gồm những rủi ro và ích lợi tiềm năng). Sau đó, khi làm

việc trong một nhóm, người ta còn có thể yêu cầu những người được đào tạo biện hộ cho các vấn đề mà họ nhận ra và những đề nghị của họ. Vai trò của nhà đào tạo là tạo thuận lợi cho việc học tập của nhóm và giúp những người được đào tạo nhận thấy những khái niệm quản lý ẩn bên dưới tình huống này. Sự biến đổi đối với phương pháp tình huống truyền thống được gọi là một tình huống sống động. Tình huống này buộc những người được đào tạo phân tích một vấn đề mà tổ chức của họ hiện đang phải đối phó.

Đóng Vai

Trong một bài tập đóng vai, những người được đào tạo đóng các vai trò và họ cố gắng thể hiện những thái độ cần có trong các vai trò đó. Cách đóng vai được sử dụng phổ biến trong việc đào tạo, và vào năm 2004, 34% công ty báo cáo rằng họ thường thường hoặc luôn luôn sử dụng cách đóng vai để đào tạo. Phương pháp này thường được sử dụng để dạy những kỹ năng như truyền đạt bằng miệng, những kiểu quan hệ giữa cá nhân với nhau, cách lãnh đạo, xem lại phản hồi kết quả, và các phương pháp phỏng vấn. Trong khóa học MBA phổ biến, “Khả năng và những cách Điều hành của ủy viên điều hành”, tại Trường đại học Kinh doanh Robert H. Smith của bang Maryland, các sinh viên đều tham gia vào việc đóng vai trong từng thời gian học, để làm nổi bật những kỹ năng đàm phán của họ qua nhiều hoàn cảnh khác nhau (như nhận công việc, thăng tiến và đề bạt, giao dịch quốc tế, tình thế tiến thoái lưỡng nan về mặt đạo đức). Tương tự như vậy, trong khóa học EMBA về Thuật Lãnh đạo và Vốn Nhân sự, các ủy viên điều hành đều được thu vào băng video trong khi họ đóng vai, và cung cấp phản hồi về những kỹ năng của họ. Tại công ty *Chicago Tribune*, người ta phân công cho một người được đào tạo vai trò của một giám sát viên đang đưa ra thông tin phản hồi đánh giá kết quả cấp dưới, với những người được đào tạo khác đóng vai cấp dưới. Công ty Xerox sử dụng phương pháp đóng vai trong một số chương trình đào tạo của họ, để dạy cho

các nhà quản lý cách làm thế nào để phát triển một lực lượng lao động đa dạng về mặt văn hóa.

Mô phỏng hành vi

Mô phỏng hành vi đang nhanh chóng trở thành một phương pháp đào tạo các nhà quản lý về quan hệ giữa cá nhân với nhau và những kỹ năng giám sát. Nhiều công ty lớn như Exxon, Westinghouse và Union Carbide vẫn sử dụng phương pháp này. Dựa trên lý thuyết về việc học tập xã hội của Bandura, phương pháp này bao gồm bốn thành phần liên tiếp: (1) *chú ý* (xem xét người nào đó thể hiện một hành vi qua băng video), (2) *ghi nhớ* (phương pháp để giúp người được đào tạo ghi nhớ những gì họ quan sát), (3) *lặp lại vận động* hoặc nhắc lại hành vi (sử dụng cách đóng vai để thực hành những hành vi mới), và (4) *động cơ* hoặc phản hồi / củng cố (nhận được phản hồi về những hành vi đã thể hiện). Thành công của phương pháp đào tạo này dựa trên khái niệm rằng nhiều người trong chúng ta học tập bằng cách quan sát người khác. Chẳng hạn, giả sử bạn vừa mới nhận công việc là một đại diện kinh doanh. Bạn có thể dành một số thời gian để quan sát các phương pháp mà một số đại lý khác vẫn sử dụng để có những ý tưởng về cách làm thế nào để thực hiện công việc. Nếu bạn thực hành những hành vi mà bạn đã quan sát và nhận được phản hồi từ những “mô hình” hoặc những người khác, thì việc học tập của bạn nên được đề cao. Nói chung, người được đào tạo nên quan sát những ví dụ tích cực về hành vi nổi bật, nếu mục tiêu là để mô phỏng lại hành vi. Tại tổ chức Xây dựng Hải quân Mỹ Battalian ở Gulfport, Mississippi, việc sử dụng cách mô phỏng hành vi dẫn đến việc ghi nhớ kiến thức tốt hơn, vận dụng kiến thức học tập và làm hài lòng người sử dụng cuối cùng.

Cách mô phỏng hành vi là một phương pháp xuất sắc đối với việc đào tạo các nhà đào tạo và nhà giáo dục, trong đó, một người thầy “thành thạo” có thể phục vụ như là cách mô phỏng cho nhà đào tạo tương lai hoặc thầy giáo, hoặc người nào đó

đang gặp khó khăn trong lớp học. Chẳng hạn, nhiều chương trình tốt nghiệp phân công cho một sinh viên mới tốt nghiệp đến với một giáo sư "ngôi sao", người đang dạy một khóa học mà người sinh viên mới tốt nghiệp này sẽ dạy trong tương lai gần.

ĐÁNH GIÁ

Cách đánh giá liên quan đến việc thu thập thông tin xem người được đào tạo có thỏa mãn với chương trình, học tài liệu, và có khả năng áp dụng những kỹ năng trở lại với công việc hay không. Có thể điều quan trọng là xác định xem người được đào tạo có bộc lộ mức độ phù hợp của một kỹ năng hay không (như liệu các giám sát viên có biết toàn bộ những chính sách và thủ tục của tổ chức không?). Điều quan trọng là nhận biết xem người được đào tạo có thay đổi hành vi của họ hay không, và xem việc họ thay đổi hành vi có phải là do được đào tạo hay không (như các giám sát viên có hoàn tất công việc giấy tờ cần thiết, khi kỷ luật một nhân viên sau khi được đào tạo nhiều hơn là trước đó). Ngoài ra, điều quan trọng có thể là nhận biết xem tổ chức có đặt một nhóm giám sát viên mới trong cùng một chương trình đào tạo mà họ cũng sẽ cải thiện việc học tập hoặc những hành vi của họ hay không. Có thể thiết kế những nỗ lực đánh giá để trả lời những câu hỏi hoặc vấn đề khác nhau này.

Cách đánh giá đảm bảo chương trình được giải trình và đáp ứng những nhu cầu cụ thể của nhân viên một cách hiệu quả về chi phí. Phương pháp này đặc biệt quan trọng hiện nay, khi các tổ chức đều cố gắng cắt giảm chi phí và cải thiện phẩm chất. Nếu không đánh giá, thì rất khó chứng tỏ rằng việc đào tạo chính là nguyên nhân đưa đến mọi sự cải thiện nào. Kết quả là ban quản lý có thể giảm bớt ngân sách đào tạo hoặc đội ngũ nhân viên trong những lúc khó khăn về tài chính. Trong khi hầu hết các công ty đều nhận ra tầm quan trọng của cách đánh giá, thì ít công ty thực sự đánh giá được các chương trình đào tạo của họ. Nhiều công ty thành công nhấn mạnh rằng việc đào tạo làm như vậy là một *vấn đề của niềm tin*, và bởi vì

niềm tin của họ dựa vào mối quan hệ giữa con người và lợi nhuận. Một bài phê bình của tạp chí Fortune về 500 công ty nhận thấy rằng chỉ một số nhỏ công ty hướng dẫn những cách đánh giá có cơ sở về các chương trình của họ. Một nghiên cứu về hơn 40 tổ chức đã nhận ra các công ty IBM, Trường đại học Motorola, Phân xưởng Hát nhân của Power & Light tại Florida, và Trường Kinh doanh AT & T là các công ty có chương trình đào tạo tốt nhất về những cách thực hành đánh giá. Mặc dù vậy, các công ty vẫn còn gặp rất nhiều khó khăn khi đánh giá những tác động từ sự đầu tư của họ vào việc đào tạo. Một số công ty, như GE, tin rằng cần phải sử dụng những phương cách mới để đánh giá các chương trình đào tạo. Họ sử dụng các cuộc điều tra để sắp xếp lại việc đào tạo khi cần, và xem xét kỹ lợi ích thu được cụ thể và không cụ thể như gia tăng sự thỏa mãn của người tiêu dùng, và phát triển nghề nghiệp dành cho các nhân viên của công ty GE.

Các Loại Tiêu chuẩn

Trong một cuộc điều tra mới đây về việc học tập của các ủy viên điều hành (như ủy viên điều hành HR, CEO, v.v...), 67% cho rằng sức ép lớn nhất của họ là thiết lập một sự liên kết giữa kết quả học tập và tổ chức. 49 % công ty báo cáo mối bận tâm thứ hai của họ là thiết lập ROI hoặc giá trị của việc học tập. Vì thế, các nhà đào tạo nên cố gắng thu thập 5 loại dữ liệu, khi đánh giá các chương trình đào tạo: các thước đo về phản ứng, học tập, thay đổi hành vi, những kết quả về tổ chức, và lợi nhuận trên vốn đầu tư (ROI). Trong số những tiêu chuẩn này, bốn dữ liệu đầu tiên được sử dụng rộng rãi để đánh giá các chương trình đào tạo của công ty, và dữ liệu cuối cùng, ROI, vừa mới được bổ sung, là một nguồn quan trọng khác của dữ liệu đánh giá.

- *Phản ứng* – thái độ của người được đào tạo về chương trình đào tạo, người hướng dẫn, phương tiện v.v...
- *Học tập* – những thay đổi về kiến thức nơi người được đào tạo hoặc mức độ kiến thức đạt được sau khi đào tạo.

- *Hành vi* - những thay đổi về kết quả làm việc hoặc mức độ kết quả làm việc đạt được sau khi đào tạo.
- *Kết quả* - những thay đổi trong các phương pháp của tổ chức (như sản lượng, tỉ lệ điều chỉnh nhân viên, tình trạng vắng mặt) do việc đào tạo.
- *ROI* – giá trị tính bằng tiền của kết quả (những ích lợi của việc đào tạo trừ đi các chi phí đào tạo; được diễn tả theo tỉ lệ phần trăm).

Mặc dù hầu hết tổ chức đều tin tưởng vào các phương pháp phản ứng như là nền tảng duy nhất để đánh giá việc đào tạo của họ, nhưng những điểm dựa trên các phương pháp phản ứng lại nói lên rất ít về các tiêu chuẩn quan trọng hơn. Một bài phê bình mới đây đã nói: “Có rất ít lý do để tin rằng những người được đào tạo cảm thấy như thế nào, hoặc là họ có thích một chương trình đào tạo hay không, điều này nói lên nhiều điều cho các nhà nghiên cứu về (a) họ học tập được bao nhiêu từ chương trình này (*những tiêu chuẩn về học tập*), (b) sự thay đổi về hành vi hoặc kết quả liên quan đến công việc của họ (*những tiêu chuẩn về hành vi*), hoặc (c) độ thỏa dụng của chương trình đối với tổ chức (*những tiêu chuẩn về kết quả*). Điều này được hỗ trợ bằng quan hệ giữa những tiêu chuẩn về phản ứng và ba tiêu chuẩn kia”. Tuy nhiên, các thước đo phản ứng là những tiêu chuẩn đánh giá được sử dụng rộng rãi nhất. Chẳng hạn, trong *Bản Báo cáo về Tình trạng Kỹ thuật* năm 2003 của Hiệp hội Đào tạo và Phát triển Mỹ, 75% tổ chức đã được điều tra báo cáo là họ đang sử dụng các thước đo phản ứng, so với 41% về học tập, 21% về thái độ, và 11% về kết quả.

Phản ứng

Các thước đo phản ứng được thiết kế để đánh giá các quan điểm của người được đào tạo về chương trình đào tạo. Đến cuối khóa đào tạo, người ta yêu cầu người được đào tạo cho biết mức độ họ thỏa mãn với nhà đào tạo, chủ đề và nội

dung, các tài liệu (những cuốn sách, tập sách, bản tin), và môi trường (phòng học, giờ nghỉ ngơi, các bữa ăn, nhiệt độ). Điều quan trọng là đánh giá sự thỏa mãn của người được đào tạo đối với nhiều khía cạnh thuộc về chương trình đào tạo, và không chỉ đánh giá sự thỏa mãn tổng quát của họ. Có thể họ cũng được yêu cầu chỉ ra những khía cạnh của chương trình mà họ cho là có giá trị nhất và ít hữu ích nhất đối với họ. Chắc chắn bạn sẽ được yêu cầu hoàn tất một dạng bài nói về phản ứng hoặc phương pháp đánh giá khóa học đối với một số lớp học của bạn.

Những phản ứng thuận lợi đối với một chương trình không đảm bảo việc học tập đã xảy ra, hoặc những thái độ phù hợp đều được chấp nhận. Trên thực tế, ít có tương quan giữa phản ứng với những *tiêu chuẩn khác*. Tuy nhiên, dữ liệu vẫn phải được thu thập vì: (1) để hiểu người được đào tạo được thỏa mãn như thế nào đối với chương trình, (2) để thực hiện bất cứ phần ôn tập nào cần thiết trong chương trình, và (3) để đảm bảo những người được đào tạo khác sẽ dễ tiếp thu chương trình. Đến cuối khóa đào tạo, nên dành cho những người được đào tạo thời gian rộng rãi để hoàn tất bản góp ý. Các nhà đào tạo cũng nên đánh giá những góp ý của người được đào tạo vài tháng sau khi hoàn tất chương trình, để xác định xem họ cảm thấy việc đào tạo phù hợp như thế nào đối với công việc của họ. Ví dụ về một bản góp ý được trình bày trong Biểu đồ 7-9.

BIỂU ĐỒ 7-9 Ví dụ về một Bản Câu hỏi về Phản ứng của Người được Đào tạo

Bản câu hỏi Đánh giá

(Vui lòng không ký tên khi nộp lại bản câu hỏi này cho
Nhóm Đào tạo và Phát triển)

1. Khi xem xét mọi điều, bạn sẽ xếp hạng chương trình này như thế nào ? (chọn một).
Không thỏa mãn _____ Thỏa mãn _____ Tốt _____ Nổi bật _____
Vui lòng giải thích ngắn gọn những lý do đối với thứ hạng mà bạn đưa ra

2. Những mong đợi của bạn đều: (chọn một).
Vượt quá _____ Vừa đủ _____ Ít hơn _____
3. Bạn có giới thiệu chương trình đào tạo này cho các thành viên khác trong ban ngành của bạn không?
Có _____ Không _____
Nếu bạn chọn "có", vui lòng mô tả tên công việc của người mà bạn sẽ giới thiệu chương trình này.

4. Vui lòng xếp hạng theo giá trị tương đối (1 = rất có giá trị; 2 = đáng giá; 3 = không đáng kể) các thành phần dưới đây của chương trình đào tạo cho bạn:

Video cassette _____

Các bài tập đóng vai _____

Các buổi thảo luận nhóm nhỏ _____

Các bài tập theo nhóm nhỏ _____

Sách bài tập _____

Bài thuyết trình _____

Tình huống _____

Bài đọc, bài báo _____

5. Vui lòng xếp hạng cách trình bày của thuyết trình viên chính (1 = không hiệu quả; 2 = tương đối hiệu quả; 3 = rất hiệu quả) về :

Khả năng truyền đạt _____

Nhấn mạnh vào điểm chủ yếu _____

Sự hỗ trợ của thiết bị nhìn _____

Các tài liệu phát _____

6. Vui lòng xếp hạng những tình huống, các bài đọc và Video cassette dưới đây bằng cách đánh dấu vào cột phù hợp:

Xuất sắc Tốt Khá Kém

Vượt qua phản ứng đối với sự Thay đổi

Xem xét lại các Mục tiêu Kết quả				
Xây dựng các Mục tiêu Kết quả				
Giải quyết những Lời Than phiền của Nhân viên				
Cải thiện Kết quả của Nhân viên				
.....				

7. Các bài thuyết trình so với những tình huống thì ? (chọn một) :
Cao _____ Vừa _____ Thấp _____ ?
8. Video cassette có thích hợp với công việc của bạn không? (chọn một).
Hầu hết công việc của tôi ? _____
Một số công việc của tôi ? _____
Không hề với công việc của tôi ? _____
9. Để giúp cho giám đốc đào tạo và nhân viên cung cấp thêm những cải thiện trong các chương trình trong tương lai, vui lòng cung cấp cho chúng tôi ý kiến thẳng thắn của bạn qua từng trường hợp thảo luận về đóng góp của người lãnh đạo cho việc học tập của bạn. (Vui lòng đánh dấu vào những cột phù hợp).

Họ và tên	Xuất sắc	Trên trung bình	Trung bình	Dưới trung bình	Kém

10. Bạn sẽ đánh giá sự tham gia của mình vào chương trình như thế nào? (Đánh dấu)
- Toàn bộ khối lượng Quá nặng _____ Vừa _____ Quá nhẹ _____
Công việc phải làm
Chuẩn bị tình huống: Quá nặng _____ Vừa _____ Quá nhẹ _____
Những việc
 phân công tại nhà: Quá nặng _____ Vừa _____ Quá nhẹ _____
11. Bạn có những đề nghị nào đối với chương trình?
- _____
- _____

Học tập

Các thước đo học tập đánh giá mức độ những người được đào tạo đã quán triệt những khái niệm, kiến thức, và kỹ năng của khóa đào tạo. Tiêu biểu là việc học tập được đánh giá qua các bài trắc nghiệm trên giấy (như những câu hỏi dạng bài

viết, chọn câu trả lời đúng), trắc nghiệm kết quả và các bài tập mô phỏng. Nên thiết kế các phương pháp này để mô phỏng nội dung của chương trình đào tạo. Nên kiểm tra những người được đào tạo về mức độ hiểu biết của họ trước và sau khóa đào tạo, để xác định tác động của việc đào tạo đối với kiến thức của họ. Biểu đồ 8-10 trình bày hai ví dụ về các bài trắc nghiệm kết quả được sử dụng để đánh giá việc học tập. Biểu đồ 8-11 trình bày một loại thước đo học tập. Về chỉ tiêu học tập, cách học của người được đào tạo có vẻ cần thiết, nhưng không đủ điều kiện tiên quyết để thay đổi hành vi, cải thiện kết quả làm việc thực tế, và các kết quả, “dòng cuối cùng”.

BIỂU ĐỒ 7-10 Những Ví dụ về Bài trắc nghiệm Kết quả học tập

THỢ CƠ KHÍ

“Trước mặt bạn có một bộ phận giảm tốc bánh răng, một cái trục, cái đệm và móc nối. Tôi muốn bạn hãy lắp ráp và điều chỉnh sao cho khi hoàn tất, bộ phận lắp ráp ở bên tay phải (hoặc tay trái) của bộ phận lắp ráp truyền động. Hãy tạo khoảng trống cho móc nối, ngoài 1 / 8 inch. Bạn không cần phải đặt bộ phận của lưới sắt vào vị trí, hoặc xiết chặt phần bên ngoài của móc nối. Sau khi bạn hoàn tất, tôi sẽ hỏi bạn bộ phận của lưới sắt sẽ đặt ở đâu và như thế nào. Bạn sẽ có 45 phút để hoàn tất công việc này”.

THỢ SƠN

“Tôi muốn bạn tự nâng mình lên cao khỏi sàn nhà khoảng 10 feet, bằng cách sử dụng cái ghế cao này, rồi bạn hãy tự cột mình cho thật chặt, sao cho bạn không bị té ngã. Sau đó, bạn hãy móc chiếc ống phun xi này lên, đặt máy điều chỉnh cho đúng áp suất, rồi phun sơn bức tường này”.

BIỂU ĐỒ 7-11 Thước đo Học tập

MẪU CÁC KHOẢN MỤC Ở BÀI TRẮC NGHIỆM CỦA CÔNG TY MGIC ĐỂ ĐÁNH GIÁ KIẾN THỨC CỦA GIÁM SÁT VIÊN

1. Khi chuẩn bị trình bày về một khoản cho vay với một khoản phí bảo hiểm đơn, bảo hiểm thế chấp luôn luôn được công khai cùng với cuộc đời của khoản vay.

(Đúng hay Sai)

2. Hai công ty GE và MGIC đều có cùng một chính sách hoàn trả đối với những khoản phí bảo hiểm đơn có thể hoàn lại.
(Đúng hay Sai)
 3. Ba công ty GE, MGIC và PMI là những công ty bảo hiểm duy nhất đối với tài sản thế chấp có cung cấp một khoản phí bảo hiểm riêng lẻ không thể hoàn lại.
(Đúng hay Sai)
 4. Khoản nào trong số những khoản sau đây không có trên các báo cáo về tiến độ cho vay?
 - a. Khoản vay đã phê chuẩn.
 - b. Khoản vay chưa giải quyết.
 - c. Khoản vay bị từ chối.
 - d. Khoản vay nhận được.
 5. Người nào trong số những người sau đây không ảnh hưởng đến quyết định mua sản phẩm MGIC Plus?
 - a. Người tiêu dùng.
 - b. Đại lý bất động sản.
 - c. Người ký hợp đồng bảo hiểm với công ty-MGIC.
 - d. Nhà quản lý thị trường thứ cấp.
 - e. Nhà quản lý dịch vụ.
 6. Những quy định mới về vốn dựa trên rủi ro đối với các khoản tiết kiệm và cho vay đã làm cho nhiều trong số đó phải:
 - a. Chuyển đổi toàn bộ những khoản cho vay thành chứng khoán.
 - b. Bắt đầu hình thành những khoản cho vay có cầm cố nhà cửa.
 - c. Khiến MI không được bảo đảm
-

Hành vi / Kết quả

Những tiêu chuẩn về hành vi là các phương pháp thuộc về kết quả làm việc thực sự, và có thể được sử dụng để nhận ra những tác dụng của việc đào tạo đối với kết quả làm việc. Các vấn đề đi đôi với sự chuyển giao của việc đào tạo cũng phù hợp ở đây. Có thể nhận thấy tác dụng tiêu biểu của những tiêu chuẩn về hành vi, bằng cách sử dụng những cách đánh giá việc giám sát hoặc những biểu thị khách quan về kết quả. Mặc dù việc học tập và những tiêu chuẩn về hành vi liên quan với nhau về mặt khái niệm, nhưng thành công của các nhà nghiên cứu đã bị giới hạn khi chứng minh mối quan hệ này theo kinh nghiệm. Điều này là do những tiêu chuẩn về

hành vi dễ bị tác động từ những thay đổi về môi trường, vốn ảnh hưởng đến sự chuyển giao hoặc sử dụng những kỹ năng đào tạo hoặc khả năng làm việc. Chẳng hạn, môi trường sau khi đào tạo có thể không cung cấp những cơ hội cho học tập hoặc những kỹ năng cần áp dụng hoặc thực hiện.

Nên so sánh hành vi của người được đào tạo trước và sau khi đào tạo, để đánh giá mức độ mà việc đào tạo đã thay đổi kết quả của họ. Đây là điều quan trọng, bởi vì một trong những mục tiêu của việc đào tạo là để thay đổi hành vi làm việc hoặc kết quả của người được đào tạo. Có thể đánh giá hành vi bằng cách tin tưởng vào hệ thống đánh giá kết quả, để thu thập những đánh giá về người được đào tạo cả trước lẫn sau khi đào tạo. Chẳng hạn, những người được đào tạo thuộc Cục Quản trị Hàng Không Liên bang đều phải đệ trình những bản đánh giá phụ về hành vi giám sát của họ trước khi tham gia vào trung tâm đào tạo quốc gia tại Florida. Các cấp dưới cũng đệ trình những bản đánh giá tương tự về hành vi của các giám sát viên 6 tháng sau khi đào tạo. Để xác định xem những kỹ năng của các giám sát viên có cải thiện do việc đào tạo hay không, thì phải so sánh những đánh giá kết quả mà họ nhận được từ các cấp dưới của họ trước và sau khi hoàn tất khóa đào tạo. Có thể sử dụng các phương pháp đánh giá kết quả khác nhau để đánh giá những thay đổi về hành vi của người được đào tạo. Những điều này đã được mô tả trong Chương 6. Biểu đồ 7-12 trình bày một mẫu đánh giá hành vi.

BIỂU ĐỒ 7-12 Mẫu Bản Điều tra về cách Đánh giá Hành vi

Hướng dẫn: Mục đích của bản câu hỏi này là để xác định mức độ mà những người tham gia vào chương trình mới đây về thuật lãnh đạo đã áp dụng những nguyên tắc và phương pháp mà họ được học tập khi trở lại với công việc. Những kết quả của cuộc điều tra sẽ giúp chúng ta đánh giá được hiệu quả của chương trình. Vui lòng khoanh tròn câu trả lời đối với từng câu hỏi.

5 = Rất nhiều.

4 = Cũng nhiều.

3 = Cũng vậy

2 = Cũng ít.

1 = Rất ít.

Thời gian và năng lực sử dụng
sau chương trình so với thời
gian và năng lực sử dụng trước
chương trình.

Sự Hiểu biết và Động cơ

1. Tìm hiểu các nhân viên của tôi.	5	4	3	2	1
2. Lắng nghe cấp dưới của tôi	5	4	3	2	1
3. Khen ngợi làm tốt công việc	5	4	3	2	1
4. Nói chuyện với các nhân viên về gia đình và những sở thích của họ.	5	4	3	2	1
5. Hỏi các cấp dưới về những ý tưởng của họ.	5	4	3	2	1

6. Quản lý bằng cách đi tuần.	5	4	3	2	1
-------------------------------	---	---	---	---	---

Định hướng và Đào tạo

7. Hỏi nhân viên mới về những kinh nghiệm quá khứ của họ	5	4	3	2	1
8. Đưa nhân viên mới đi tham quan các phòng ban và các phương tiện.	5	4	3	2	1
9. Giới thiệu nhân viên mới với những đồng nghiệp của họ.	5	4	3	2	1
10. Kiên nhẫn với các nhân viên.	5	4	3	2	1

Những Kết quả về mặt Tổ chức

Mục đích của việc thu thập những kết quả về mặt tổ chức là để xác định tác động của việc đào tạo đối với nhóm làm việc hoặc toàn bộ công ty. Có thể thu thập dữ liệu trước và sau khi đào tạo về những chỉ tiêu như năng suất, doanh số, tình trạng vắng mặt, những lời than phiền chính thức/ những

vụ kiện, tai nạn, bất bình, cải thiện chất lượng, những vụ tranh cãi, việc kinh doanh, và sự thỏa mãn của khách hàng. Nhà đào tạo sẽ cố gắng cho thấy chương trình đào tạo chịu trách nhiệm đối với bất cứ thay đổi nào đã được ghi trong các chỉ tiêu này. Điều này có thể khó thực hiện, nếu không có một kế hoạch cẩn thận và chiến lược thu thập dữ liệu vì nhiều nhân tố khác có thể giải thích cho những thay đổi đã nhận thấy. Chẳng hạn, những thay đổi về doanh số có thể là do một hệ thống trả lương mới, hơn là do một chương trình đào tạo về kinh doanh. Đối với một chương trình đào tạo, cần hướng dẫn một bản đánh giá bằng cách sử dụng một bản đánh giá kết quả (doanh số của hiệu thuốc), được trừ tính dựa trên các dược sĩ tại 2000 hiệu thuốc Walgreen. Doanh số của các hiệu thuốc mà có các dược sĩ được đào tạo 20 giờ trong lớp, và 20 giờ trên thực địa, cao hơn \$ 9500, so với doanh số ở các hiệu thuốc nơi các dược sĩ chỉ được đào tạo trên thực địa.

Các chỉ tiêu kết quả (như năng suất, doanh số, lợi nhuận của công ty) là những chỉ tiêu ngoại biên và vĩ mô nhất được sử dụng để đánh giá hiệu quả của việc đào tạo. Những tiêu chuẩn về kết quả được thường xuyên đưa vào hoạt động, bằng cách sử dụng những đánh giá phân tích độ thỏa dụng. Như chúng ta đã thảo luận trong Chương 5, cách phân tích độ thỏa dụng cung cấp một phương pháp luận để đánh giá giá trị bằng tiền đã đạt được, bằng cách tiến hành những can thiệp cụ thể về nhân sự, có bao gồm cả việc đào tạo.

Đánh giá Chi phí và Lợi Ích của Việc Đào tạo

Có thể sử dụng các phương pháp khác nhau để ước tính giá trị của đào tạo. Chúng tôi đã đề cập đến các giá trị của ROI và cách *phân tích độ thỏa dụng*. Bất kể bạn sử dụng phương pháp nào, cần phải ước tính chi phí và lợi ích liên quan đến việc đào tạo. Bạn nên đánh giá một số **chi phí** đối với một chương trình đào tạo, bao gồm: (1) những chi phí một-lần như: chi phí về việc ước lượng nhu cầu, mức lương và phúc lợi dành cho người thiết kế đào tạo, mua thiết bị và

phương tiện truyền thông (máy tính, video, bản tin, các phương pháp học tập từ xa), chi phí phát triển chương trình, chi phí đánh giá khi lần đầu tiên cung cấp chương trình; (2) những chi phí liên quan đến từng khóa đào tạo như chi phí dành cho các nhà đào tạo (như mức lương và phúc lợi, đi lại, nhà cửa, ăn uống), và tiền thuê phương tiện; và (3) những chi phí liên quan đến những người được đào tạo bao gồm các khoản lương cho họ trong thời gian đào tạo, đi lại, nhà cửa, ăn uống, và những tài liệu đào tạo không thể tái sử dụng.

Điều quan trọng là so sánh những lợi ích của chương trình đào tạo với những chi phí của nó. Một lợi ích nên được ước tính là khoản thu bằng tiền liên quan đến việc cải thiện kết quả của những người được đào tạo sau khi nhận được sự đào tạo. Điều này thường khó có thể tính gần đúng. Vì bất cứ khác biệt nào về mặt hành vi giữa những người được đào tạo đều trái ngược với những người không được đào tạo, nhà đào tạo có thể ước tính sự khác biệt qua mức lương của những nhân viên đó. Thông thường, số lượng lợi ích đạt được đối với từng người được đào tạo gia tăng theo con số người được đào tạo. Khi ước tính những lợi ích của việc đào tạo, nên xem xét một nhân tố khác là khoảng thời gian tác động của đào tạo; nghĩa là số lượng thời gian duy trì kết quả đã cải thiện. Trong khi hầu như chắc chắn không có chương trình nào sẽ cho thấy lợi ích mãi mãi, thì các chương trình nào có thời gian cải thiện kết quả lâu dài hơn sẽ có giá trị lớn hơn đối với tổ chức.

Lợi nhuận trên vốn Đầu tư (ROI)

Với lượng tiền gia tăng mà các công ty đưa vào ngân sách đào tạo chúng tỏ các công ty phải có thể ước tính được lợi nhuận trên vốn đầu tư (ROI) mà việc đào tạo cung cấp cho họ. Để thực hiện điều này, các công ty nên đánh giá chi phí và lợi ích liên quan đến các chương trình đào tạo của họ. Trong một nghiên cứu về một số chương trình đào tạo tại một

công ty được phẩm, người ta nhận thấy các chương trình đào tạo về mặt quản lý có ROI trung bình là 45 %, trong khi các chương trình đào tạo về mặt kỹ thuật có ROI trung bình là 156 %. Tại công ty Ford, tất cả các chương trình đào tạo đều được đánh giá theo khả năng sinh lời của dòng sản phẩm. Một hệ thống theo dõi cho thấy các khoản chi phí và doanh thu đối với các phương tiện đào tạo và các khóa học cá nhân. Công thức ROI cơ bản như sau:

$$ROI(\%) = \frac{\text{Lợi nhuận}}{\text{Vốn đầu tư}} \times 100$$

Chẳng hạn, đối với một chương trình xóa mù chữ dành cho các công nhân lắp ráp về điện và cơ khí ở trình độ mới vào tại công ty Hệ thống Điện tử Magnavox, những kết quả thật là ấn tượng. Lợi ích (năng suất và chất lượng) là \$ 321.600, trong khi chi phí chỉ có \$ 38.233. Vì thế, ROI được tính toán là 741 %. Điều này có nghĩa là đối với từng đồng dollar đầu tư, công ty Magnavox nhận được \$ 7.41 / chi phí của chương trình:

$$ROI = \frac{\$321.600 - \$38.233}{\$38.233} \times 100 = 741\%$$

Khi thực hiện những phép tính toán về ROI, điều quan trọng là sử dụng những nguồn đáng tin tưởng và thận trọng khi ước tính chi phí và lợi ích đối với việc đào tạo. Một điều cũng quan trọng là kéo ban quản lý tham gia quyết định xem ROI có thể chấp nhận được là bao nhiêu, là chỉ tiêu của việc đào tạo. Chẳng hạn, British Airways đã sử dụng việc đào tạo để trở thành một trong những hãng hàng không có lợi nhuận nhiều nhất trên thế giới. Trước khi bắt đầu đào tạo, phải lập ra một giá trị xác thực đối với việc đầu tư vào đào tạo, phản ánh rằng nếu việc đào tạo thành công, thì cải thiện được sự thỏa mãn bao nhiêu của khách hàng.

Phân tích Độ Thỏa dụng

Có thể sử dụng một phương pháp khác khi tính toán giá trị của việc đào tạo, đó là mô hình về độ thỏa dụng. Bạn hãy

đọc Chương 6 để xem lại về độ thỏa dụng. Đây là điều khó khăn nhưng có thể là quan trọng để chỉ ra cách quản lý hàng đầu về giá trị của việc đào tạo đối với tổ chức. Độ thỏa dụng là một chức năng thuộc khoảng thời gian tác động của một chương trình đào tạo đối với nhân viên, con số nhân viên được đào tạo, tính hữu hiệu của chương trình đào tạo, giá trị của công việc đã được cung cấp qua việc đào tạo, và tổng chi phí của chương trình. Cách phân tích độ thỏa dụng đánh giá sự đóng góp về mặt kinh tế của một chương trình, tùy theo hiệu quả của chương trình này như thế nào trong việc nhận ra và thay đổi thái độ. Mô hình này chưa đạt được sự chấp nhận phổ biến nơi các nhà đào tạo như một phương pháp thực tế, để đánh giá lợi nhuận trên vốn đầu tư vào chương trình đào tạo vì những cách tính toán đòi hỏi trong cách phân tích độ thỏa dụng đều dựa trên những ước tính chủ quan.

Thiết kế Đánh giá Chương trình Đào tạo

Sau khi xác định những tiêu chuẩn cần sử dụng trong đánh giá chương trình đào tạo, nhà đào tạo nên chọn một kế hoạch thử nghiệm. Kế hoạch này được sử dụng để trả lời hai câu hỏi chủ yếu: (1) Sự thay đổi có xảy ra theo tiêu chuẩn hay không (như kết quả của việc học tập, thái độ và tổ chức) và (2) sự thay đổi có thể được gán cho là nhờ chương trình đào tạo hay không. Để trả lời hai câu hỏi này, có thể sử dụng các kế hoạch đối với hai chiến lược. Thứ nhất là so sánh kết quả của người được đào tạo trước và sau khi họ tham gia vào việc đào tạo. Điều này được thực hiện để nhận xét những thay đổi nào có thể xảy ra trong việc học tập, thái độ hoặc những kết quả của tổ chức. Trong khi điều quan trọng là trả lời câu hỏi: sự thay đổi có xảy ra hay không, thì quả là không đầy đủ khi trả lời câu hỏi: sự thay đổi có thể được gán cho là nhờ chương trình đào tạo hay không, bởi vì những tiêu chuẩn có thể thay đổi vì nhiều lý do. Để trả lời câu hỏi thứ hai, cần có một kế hoạch so sánh những thay đổi đã xảy ra nơi người được đào tạo, với những thay đổi đã xảy ra trong một nhóm nhân viên

khác không hề nhận được sự đào tạo (như một nhóm kiểm soát), tuy nhiên, các nhân viên này tương tự như nhóm đào tạo ở những phương diện quan trọng (như tương tự về tên công việc, loại, vị trí địa lý). Các kế hoạch thử nghiệm hiệu quả nhất đều sử dụng hai chiến lược (nghĩa là các phương pháp đánh giá trước – sau khi đào tạo và một nhóm kiểm soát), và có khả năng hơn trong việc trả lời cả hai câu hỏi. Dưới đây, chúng tôi mô tả một số kế hoạch được sử dụng phổ biến hơn để đánh giá việc đào tạo.

Thiết kế trắc nghiệm sau chỉ thực hiện một lần

Trong nhiều tổ chức, việc đào tạo được trù tính và hướng dẫn mà không hề nghĩ đến việc đánh giá trước. Chẳng hạn, nhà quản lý của một nhà máy có thể quyết định đưa tất cả các nhân viên vào một khóa đào tạo về sự an toàn. Sau khi hoàn tất khóa học, nhà quản lý mới quyết định đánh giá. Ở điểm này, kế hoạch sẽ giống như sau:

ĐÀO TẠO —→ ĐÁNH GIÁ

Bất cứ tiêu chuẩn nào trong số bốn tiêu chuẩn (như các phản ứng, các kết quả về học tập, về hành vi và về tổ chức) đều có thể được dùng làm thước đo 'sau'. Tuy nhiên, sẽ khó nhận biết được những thay đổi nào đã xảy ra, nếu có, vì đã không thực hiện đo lường "trước" (như trắc nghiệm-trước). Ngoài ra, sẽ không thể nói rằng bất cứ sự thay đổi nào đều nhờ việc đào tạo, vì không thể so sánh những kết quả này với những kết quả của một nhóm khác mà không hề được đào tạo. Tuy nhiên, nếu mục tiêu chủ yếu là đảm bảo những người được đào tạo đều đạt tới một mức quán triệt nào đó, thì kế hoạch này vẫn còn có thể phù hợp (thí dụ, những người được đào tạo đạt tới 95 % mục tiêu an toàn).

Thiết kế Trắc nghiệm-Trước, Trắc nghiệm-Sau đối với Một Nhóm

Một kế hoạch khác để đánh giá nhóm đào tạo theo tiêu chuẩn là đánh giá cả nhóm trước và sau khi đào tạo. Kế

hoạch này như sau:

ĐÁNH GIÁ —————> ĐÀO TẠO —————> ĐÁNH GIÁ

Kế hoạch này có thể đánh giá xem sự thay đổi có xảy ra hay không đối với nhóm đào tạo về tiêu chuẩn (như việc học tập, hành vi). Tuy nhiên, cũng không thể nói chắc chắn rằng sự thay đổi xảy ra có phải do đào tạo hay không, vì không có nhóm kiểm soát. Sự thay đổi phát hiện được có thể do đưa vào thiết bị mới, một nhà quản lý mới, xem lại các hệ thống lương, hoặc nhiều lý do khác. Nếu nhà đào tạo đang muốn sử dụng thiết kế này thì điều quan trọng là chứng minh bằng tài liệu về những sự kiện khác đã xảy ra trong thời gian đánh giá, để xác định xem những cách giải thích nào có khả năng xảy ra nhất đối với bất kỳ thay đổi nào phát hiện được.

Thiết kế Trắc nghiệm-sau chỉ đối với Nhóm Kiểm soát

Dưới đây là một thiết kế tốt hơn nhằm đánh giá hiệu quả của một chương trình đào tạo:

NHÓM 1: R: ĐÀO TẠO —————> ĐÁNH GIÁ

NHÓM 2: R: KHÔNG ĐÀO TẠO —————> ĐÁNH GIÁ

Trong kế hoạch này, hai nhóm được sử dụng và các cá nhân đều được chọn ngẫu nhiên (R) cho cả hai nhóm (nghĩa là cá nhân có cơ hội đồng đều để được chọn vào nhóm 1, nhóm đào tạo; hoặc nhóm 2, nhóm kiểm soát). Việc sử dụng cách chọn ngẫu nhiên làm cho cả hai nhóm đồng đều với nhau ngay từ đầu. Đây là điều quan trọng để đảm bảo bất kỳ khác biệt nào giữa hai nhóm sau khi đào tạo không chỉ do những khác biệt về khả năng, động cơ, hoặc kinh nghiệm. Bài trắc nghiệm-sau cho nhóm kiểm soát hữu ích khi khó thu thập thước đo các chỉ tiêu của cá nhân trước khi cung cấp đào tạo cho họ. Thí dụ, nhà đào tạo có thể tin rằng khi đưa ra cho cá nhân một bài trắc nghiệm-trước, như bài trắc nghiệm về việc học tập, thì có thể ảnh hưởng quá đáng đến điểm số của

họ trong bài trắc nghiệm-sau, vốn có thể cũng là cùng một cách đánh giá về việc học tập. Một nhà đào tạo khác có thể không có thì giờ đưa ra các thước đo trước. Các cá nhân ở cả hai nhóm đều được chọn một cách tùy tiện, và có thể so sánh những điểm số của họ trong bài trắc nghiệm-sau. Bất cứ sự khác biệt nào trong bài trắc nghiệm-sau đều có thể được cho là nhờ chương trình đào tạo vì chúng ta có thể giả định hai nhóm phần nào như nhau trước khi đào tạo. Sẽ có lợi khi đảm bảo rằng các nhân viên từ nhóm kiểm soát đều được đưa vào một chương trình đào tạo sau đó, do đó họ đều có cơ hội như nhau.

Thiết kế Trắc nghiệm-trước - Trắc nghiệm-sau cho Nhóm Kiểm soát

Chúng tôi giới thiệu một thiết kế khác có thể sử dụng đánh giá đào tạo như sau:

NHÓM 1: R:

ĐÁNH GIÁ —→ ĐÀO TẠO —→ ĐÁNH GIÁ

NHÓM 2: R:

ĐÁNH GIÁ —→ KHÔNG ĐÀO TẠO —→ ĐÁNH GIÁ

Các cá nhân ở cả hai nhóm đều được chọn ngẫu nhiên. Chúng ta nên thu thập những cách đánh giá theo tiêu chuẩn dựa cho cả hai nhóm trước và sau khi cung cấp chương trình đào tạo, tuy nhiên, chỉ có một nhóm nhận được sự đào tạo (nhóm 2 là nhóm kiểm soát). So sánh các thay đổi phát hiện được thực hiện trong cả hai nhóm. Nếu sự thay đổi trong nhóm 1 rất khác biệt so với sự thay đổi trong nhóm 2, thì chúng ta có thể phần nào chắc chắn là do đào tạo mang lại. Hai đặc tính khiến cho đây là một thiết kế tốt hơn, đó là *tính ngẫu nhiên* của những người trong các nhóm, và việc sử dụng *một nhóm kiểm soát*. Những khía cạnh này giúp chúng ta có khả năng xác định (1) sự thay đổi có xảy ra hay không, và (2) sự

thay đổi xảy ra có phải do chương trình đào tạo hay không. Vì nhiều tổ chức muốn tất cả nhân viên ở cả hai nhóm đều được đào tạo nên nhóm 2 có thể được đào tạo sau.

Thiết kế chuỗi Trắc nghiệm theo thời gian

Chúng tôi giới thiệu một thiết kế khác để sử dụng trong đánh giá chương trình đào tạo, như sau:

NHÓM 1: R:

ĐÁNH GIÁ → ĐÁNH GIÁ → ĐÁNH GIÁ →
 ĐÀO TẠO → ĐÁNH GIÁ → ĐÁNH GIÁ →
 ĐÁNH GIÁ

NHÓM 2: R :

ĐÁNH GIÁ → ĐÁNH GIÁ → ĐÁNH GIÁ →
 KHÔNG ĐÀO TẠO → ĐÁNH GIÁ → ĐÁNH GIÁ →
 ĐÁNH GIÁ

Trong thiết kế này, các cá nhân đều được chọn ngẫu nhiên vào 2 nhóm, và các thước đo chỉ tiêu (việc học tập, hành vi, kết quả) được thu thập vài lần trước và sau khi đào tạo. Kế hoạch này cho phép chúng ta quan sát bất cứ sự thay đổi nào giữa hai nhóm theo thời gian, hoặc bất cứ khuynh hướng nào về kết quả. Nếu tác động của việc đào tạo vẫn duy trì được trong vài tháng, thiết kế này sẽ cung cấp sự hỗ trợ tốt hơn cho chương trình. Tất nhiên, thiết kế này sẽ tốn kém hơn hoặc khó thực hiện hơn, bởi vì nó đòi hỏi phải đánh giá các cá nhân nhiều lần hơn.

Các Nỗ lực Đào tạo Theo Điểm Chuẩn

Để tiến hành một cách đánh giá toàn diện về một chương trình đào tạo, các bộ phận đào tạo có thể tính điểm chuẩn những cách thực hành của họ so với điểm chuẩn cao nhất trong ngành. Họ có thể so sánh bộ phận đào tạo của mình với các công ty dẫn đầu ngành về mặt: (1) hoạt động đào tạo (như tỷ lệ % quỹ lương đã chi cho việc đào tạo, số giờ đào tạo trung

bình cho từng nhân viên, số dollar chi ra cho từng nhân viên, tỷ lệ phần trăm nhân viên được đào tạo mỗi năm, đội ngũ nhân viên đào tạo tính trên 1000 nhân viên); (2) các kết quả đào tạo (như tỉ lệ bình quân các thứ hạng dương của người được đào tạo mỗi năm, tỉ lệ bình quân người được đào tạo cảm thấy thỏa mãn, tỉ lệ bình quân cải thiện kết quả làm việc, tỉ lệ tiết kiệm chi phí so với phí tổn đào tạo, thu nhập cho từng nhân viên mỗi năm, lợi nhuận cho từng nhân viên mỗi năm); và (3) hiệu quả đào tạo (như chi phí đào tạo cho từng giờ học của học viên, thời gian dành cho công việc). Hiệp hội Đào tạo và Phát triển Mỹ (ASTD) cung cấp những cuộc hội nghị và cuộc họp mỗi năm, qua đó, các chuyên gia HR và chuyên gia đào tạo có thể học tập những chiến lược từ các công ty đoạt được giải thưởng BEST của ASTD. Năm 2005, một số công ty nhận giải thưởng này bao gồm: Bootz Allen, Hamilton, Catepillar, Lockheed Martin Corp., HP, IBM, Intel Corp. Qualcomm và Công ty Thực phẩm Schwan. Bạn hãy xem www.astd.org để biết thêm thông tin.

LÊN KẾ HOẠCH ĐÀO TẠO TRONG CÁC TỔ CHỨC

Một bài phê bình mới đây về đào tạo kết luận rằng: “Chúng ta phải làm một công việc tốt đẹp hơn để liên kết kết quả đào tạo với kết quả kinh doanh và kết quả về mặt tổ chức, và chúng ta làm như vậy với sự tham gia của những người ra quyết định trong tổ chức”. Biểu đồ 7-13 trình bày các nguyên tắc lập kế hoạch đào tạo có khả năng ảnh hưởng đến các mục tiêu của doanh nghiệp nhất.

BIỂU ĐỒ 7-13 Lên kế hoạch Cộng tác Đào tạo

Nguyên tắc: Xây dựng lý thuyết tác động.	
Mục tiêu:	Liên kết cách đánh giá và phương pháp đo lường với những khả năng độc đáo, và / hoặc những sáng kiến chiến lược của tổ chức.
Chiến lược:	- Xác định các kết quả kinh doanh có ý nghĩa đối với tổ chức. - Liên kết các kết quả đào tạo với các thước đo hiệu quả của tổ chức. - Liên kết các thước đo hiệu quả của tổ chức với kiến thức và kỹ năng ở mức công việc.
Phương pháp:	- Sàng lọc môi trường bên trong và bên ngoài để xác định những sáng kiến chiến lược ở cấp tổ chức. - Xây dựng các mô hình hợp lý hoặc mô hình nguyên nhân liên kết việc đào tạo với tác động thuộc về tổ chức. - Lôi kéo những người ra quyết định về lập kế hoạch đào tạo dài hạn.
Nguyên tắc: Bố trí lại điểm đánh giá từ bằng chứng đến chứng cứ.	
Mục tiêu:	Xây dựng những kỳ vọng hợp lý từ người ra quyết định về loại bằng chứng sẽ chứng minh được sự thành công trong đào tạo.
Chiến lược:	- Phân biệt giữa bằng chứng và chứng cứ trong tâm trí của những người ra quyết định. - Xác định các mức độ bằng chứng cần có để chứng tỏ được sự thành công trong đào tạo. - Bố trí các kỳ vọng đối với kết quả đánh giá trong tâm trí của những người ra quyết định.
Phương pháp:	- Làm sáng tỏ mục đích đánh giá hoặc công dụng mong đợi của thông tin. - Làm sáng tỏ các chi phí đánh giá như một chức năng của biện pháp đánh giá khắt khe. - Lôi kéo những người ra quyết định cùng tham gia lên kế hoạch đánh giá đào tạo.

Nguyên tắc: Tách riêng các tác động của việc đào tạo.	
Mục tiêu:	Loại bỏ hoặc giảm bớt những lý luận phản đối những lời xác nhận rằng việc đào tạo có hiệu quả.
Chiến lược:	- Chứng tỏ mối quan hệ giữa đào tạo với tính hiệu quả về mặt tổ chức.
Phương pháp:	- Chọn lựa các thiết kế nghiên cứu thích hợp. - Sử dụng các nhóm kiểm soát và các bài trắc nghiệm trước bất cứ khi nào có thể được. - Sử dụng những xu hướng và thời hạn bắt đầu đào tạo, khi có sẵn các thiết kế nghiên cứu tinh vi hơn. - Sử dụng chiến lược tham khảo nội bộ khi không có sẵn các thiết kế nghiên cứu khác
Nguyên tắc: Xây dựng trách nhiệm đối với đào tạo.	
Mục tiêu:	Cải thiện tác động của hiệu quả đào tạo đối với cá nhân và tổ chức, bằng cách lôi kéo tất cả các thành viên trong tổ chức tham gia lên kế hoạch đào tạo.
Chiến lược:	- Gia tăng động cơ đào tạo nơi người được đào tạo. - Gia tăng sự ủng hộ của các nhân viên ngang hàng và giám sát viên đối với công việc. - Gia tăng sự ủng hộ của tổ chức đối với việc đào tạo.
Phương pháp	- Sử dụng bằng chứng về sự thành công của việc đào tạo trước đây để đề cao động cơ của những người được đào tạo trong tương lai. - Làm sáng tỏ mối quan hệ giữa đào tạo với hiệu quả về mặt tổ chức, và đào tạo các giám sát viên có hành vi ủng hộ sau đào tạo. - Lôi kéo những người ra quyết định tham gia vào việc lên kế hoạch đào tạo.

CÁC CHƯƠNG TRÌNH ĐÀO TẠO ĐẶC BIỆT

Chương trình Định hướng Nhân viên

Năm 2005, hầu hết công ty cung cấp một số kiểu định hướng cho nhân viên, qua đó, các nhân viên mới đều được thông tin về những vai trò và trách nhiệm của họ (nghĩa là những điều mong đợi nơi họ), trong một nỗ lực để tạo thuận lợi cho sự chuyển đổi của họ đến công ty. Xu hướng này

dường như vẫn tiếp tục, khi có thêm công ty đang đặt các nhân viên mới của họ vào các chương trình định hướng, để họ quen thuộc với các giám sát viên của họ và các nhân viên cùng làm việc, những chính sách và thủ tục của công ty, những yêu cầu đối với công việc của họ, và văn hóa của tổ chức, với ý định là để gia tăng sự thỏa mãn của nhân viên đối với công việc, và giảm bớt tình trạng điều chỉnh nhân viên. Không may, hầu hết các chương trình này lại không được lên kế hoạch, thực hiện, hoặc đánh giá một cách đúng đắn. Tất cả các nhân viên đều được cung cấp thường xuyên một bản giới thiệu ngắn gọn về công ty, rồi để cho họ tự học tập một mình về cách nắm vững tình hình điều kiện. Thông thường, điều này đưa đến những cảm giác lẫn lộn, bất bình, căng thẳng, và không chắc chắn trong số các nhân viên mới. Thật vậy, sự thỏa mãn trong công việc thường liên quan đến việc định hướng của nhân viên. Nếu cảm giác không thỏa mãn của nhân viên đưa đến tình trạng thay đổi công việc, thì điều này có thể khá tốn kém đối với công ty. Chẳng hạn, tại công ty Merck & Company, chi phí điều chỉnh nhân viên được ước tính là gấp từ 1.5 đến 2.5 lần mức lương hàng năm phải trả cho một công việc.

Nói chung, ba mục tiêu của một chương trình định hướng nhân viên là: (1) giúp các nhân viên mới điều chỉnh đối với tổ chức, cảm thấy thoải mái và tích cực về công việc mới; (2) làm sáng tỏ những yêu cầu, đòi hỏi đối với công việc, và những mong đợi về mặt kết quả; và (3) giúp nhân viên hiểu được văn hóa của tổ chức, và nhanh chóng chấp nhận những mục tiêu, giá trị và cách ứng xử trong tổ chức. Chương trình Định hướng Thực tế đối với Tình trạng Stress của Nhân viên Mới (ROPEs) được coi như kiểu mẫu. Các nhân viên sẽ được cung cấp thông tin thực tế về công việc và tổ chức, được hỗ trợ tổng quát và trấn an từ các nhà quản lý, giúp họ nhận ra và đương đầu với những sức ép của công việc. Điều này sẽ làm giảm bớt tình trạng thay đổi công việc của nhân viên mới.

mang lại kết quả trong việc tiết kiệm đối với công ty. Công ty Corning Glass Works đã triển khai một chương trình định hướng cho tất cả nhân viên mới để giúp họ thực hiện việc chuyển tiếp đối với công ty, đối với những công việc cụ thể của họ và đối với cộng đồng. Công ty đã có thể giảm bớt tình trạng tự ý thay đổi công việc trong số những người mới được thuê xuống xuống đến 69 % sau 2 năm.

Hầu hết các chương trình định hướng đều bao gồm ba giai đoạn: (1) giới thiệu tổng quát đối với tổ chức, thường do ban HR cung cấp; (2) định hướng cụ thể đối với ban ngành và công việc tiêu biểu, do giám sát viên trực tiếp của nhân viên cung cấp; và (3) một cuộc họp theo dõi để xác minh là đã nhắm đến các vấn đề quan trọng, và nhân viên đã trả lời những câu hỏi. Cuộc họp theo dõi này thường diễn ra giữa nhân viên mới và giám sát viên của người đó khoảng một tuần sau khi nhân viên đã bắt đầu làm việc. Cuộc họp theo dõi rất quan trọng vì nhân viên mới có thể thường cảm thấy không thoải mái khi tìm kiếm giám sát viên khi họ đối diện với bất cứ thắc mắc nào. Một giám sát viên hoặc một người đại diện nguồn nhân lực nên gặp gỡ nhân viên để đảm bảo rằng người đó “nắm vững tình hình điều kiện” của tổ chức một cách hiệu quả. Tại công ty PricewaterhouseCoopers, các nhân viên mới tham gia vào một chương trình định hướng mở rộng trong vòng 2 tuần với các nhân viên và nhà quản lý từ các cơ quan trên khắp thế giới, và nhắm đến những chủ đề như: cách xây dựng nhóm, lợi nhuận, đạo đức, máy tính, và những mối quan hệ với khách hàng. Sau đó, các nhân viên mới đều được giao cho một người hướng dẫn và một nhà quản lý nguồn nhân lực, hai người này giúp đỡ họ tiến bộ trong nghề nghiệp của mình và làm những công việc được phân công.

Công ty Disney Corporation đã sử dụng chương trình định hướng cho các nhân viên của Thế giới Walt Disney tại Orlando, Florida, theo thể thức nhiều giai đoạn trong hầu hết các khía cạnh. Các cá nhân bắt đầu công việc của họ bằng cách

tham dự chương trình “Disney Traditions II” trong vòng một ngày, mô tả lịch sử của tổ chức và các giá trị của văn hóa tổ chức. Trong ngày đầu tiên này, nhân viên cũng được đưa đi tham quan các phương tiện. Ngày thứ hai, họ được mô tả về những chính sách và thủ tục. Ngày thứ ba, OJT bắt đầu bằng việc phân bổ một người bạn mà là một đồng nghiệp có kinh nghiệm. Những người bạn này dành ra từ 2 ngày đến 2 tuần đi tới bất cứ chỗ nào để chỉ dẫn cho nhân viên mới những bốn phần của họ, và cung cấp thông tin phản hồi khi họ cố gắng thực hiện nhiệm vụ. Nhờ kết quả của việc tham gia vào chương trình định hướng, nhân viên ít bị lẫn lộn hơn đối với công việc mới của họ. Chúng ta sẽ thảo luận vấn đề này chi tiết hơn trong Chương 12.

Ban đào tạo nên tích cực dồn hết tâm trí vào việc lên kế hoạch, hướng dẫn và đánh giá các chương trình định hướng. Họ cũng nên tranh thủ sự ủng hộ của nhân viên cao cấp đang phục vụ với tư cách cố vấn đối với nhân viên mới. Họ cũng nên yêu cầu các giám sát viên giúp hướng dẫn nhân viên mới đến với lực lượng lao động, và nên huấn luyện họ về cách thực hiện công việc này. Trong cuộc họp sau đó, họ nên yêu cầu các giám sát viên hoàn tất một bản danh sách kiểm tra, cho thấy họ đã bàn bạc với nhân viên mới về các vấn đề quan tâm chủ yếu. Các nhân viên nên ký tên vào bản danh sách kiểm tra, để xác nhận rằng mình đã nhận được thông tin định hướng. Việc đánh giá chương trình định hướng là trách nhiệm của bộ phận nguồn nhân lực.

Đào tạo Nhóm

Có thể chọn các phương pháp đào tạo ở mức độ đào tạo cá nhân hoặc đào tạo những điều cần hướng dẫn dành cho các nhóm làm việc. Với các nhóm làm việc đang gia tăng phổ biến trong tổ chức, thông thường, chủ nhân phải gửi các nhóm của họ đến các khóa đào tạo. Chẳng hạn, công ty Hewlett-Packard cho các thành viên trong nhóm của họ được đào tạo trong vòng 2 tuần và bắt đầu chương trình định hướng, để họ

làm quen với tất cả mọi người, với các tiến trình đang hiện hữu và với những nhu cầu của công việc. Tương tự như vậy, công ty Allied Signal đã gửi các nhóm bảo trì của họ từ Phân xưởng Động cơ Garrett đến tham dự một khóa học 2 ngày về việc xây dựng nhóm. Công ty Động cơ Cummins đưa các nhóm cải thiện vào một chương trình đào tạo 5 ngày, dựa trên một mô hình học tập hành động (đào tạo trong lớp học và OJT). Công ty GE gửi toàn bộ các nhóm của họ tham gia vào các trò chơi kinh doanh, tất cả các trò chơi này đều xử lý những điểm mạnh, điểm yếu, cơ hội và mối đe dọa thực sự tại công ty GE (phân tích SWOT).

Việc đào tạo nhóm thường tập trung dạy cho các thành viên cách làm thế nào để làm việc một cách hiệu quả hơn hoặc đạt năng suất hơn trong các nhóm. Một số chủ đề bao gồm: xây dựng nhóm, giải quyết vấn đề, điều hành những cuộc họp hiệu quả, kiểm chế stress, quản lý sản lượng, đánh giá kết quả của các thành viên trong nhóm, và xử lý xung đột. Xây dựng niềm tin cũng là một thành phần quan trọng của việc đào tạo. Các chủ nhân thường cung cấp cách đào tạo trong việc giải quyết vấn đề, những kỹ năng đáp ứng, những kỹ năng quan hệ, xử lý xung đột, các vai trò và trách nhiệm, các phương pháp và khái niệm về phẩm chất, và đánh giá kết quả của nhóm. Nói chung, các nhà đào tạo sử dụng các phương pháp đào tạo khác nhau khi hướng dẫn đào tạo nhóm như: các phương pháp dựa trên thông tin, dựa trên sự thể hiện (video) và dựa trên cách thực hành (đóng vai). Trong một số trường hợp, “những sợi dây cáp” hoặc các khóa học đầy thách thức được sử dụng để xây dựng các nhóm mạnh mẽ hơn, liên kết hơn. Tại Bệnh viện Thú Y Patapsco Valley, các nhân viên tham gia vào các khóa đào tạo cách xây dựng nhóm, bao gồm những hoạt động đầy thách thức ở ngoài trời để làm nổi bật thêm mối quan hệ, niềm tin, và sự cộng tác giữa các nhóm bác sĩ thú y, kỹ thuật viên thú y, và các nhân viên lễ tân. Họ cũng đào tạo chéo cho nhóm kỹ thuật viên thú

y và các nhân viên lễ tân, để cung cấp sự uyển chuyển nhiều hơn trong việc bố trí nhân viên cho công ty.

Thông thường, các nhóm được hình thành với các cá nhân từ những khu vực chức năng khác nhau (như tiếp thị, tài chính, kinh doanh, sản xuất). Các **nhóm chức năng-chéo** này có thể đòi hỏi phải đào tạo những cách rèn luyện khác, để giúp họ hiểu được những điều có liên quan trong những khu vực chức năng khác (được gọi là đa kỹ năng hoặc đào tạo-chéo). Cách đào tạo này đã từng được sử dụng trong quân đội, trong các công ty công nghệ cao, và các nhà máy lắp ráp. Nói chung, có thể sử dụng cách luân phiên làm việc, hoặc các cá nhân có thể nhận được sự đào tạo qua những cách rèn luyện khác từ các nhân viên ngang hàng. Chẳng hạn, những người đào tạo là nhân viên ngang hàng đã được sử dụng trong công ty T. J. Maxx, một mắt xích bán lẻ quốc gia, và tại công ty Xerox. Thật vậy, đôi khi cách học tập không chính thức và không có cơ cấu từ các nhân viên ngang hàng lại có hiệu quả hơn là đào tạo trong lớp học có cơ cấu. Các nhân viên ngang hàng hữu ích trong việc xã hội hóa các nhân viên mới, giảm stress, và giúp những người mới thiết lập những mối quan hệ xã hội thỏa mãn. Những lợi ích của việc đào tạo-chéo là cung cấp cho nhân viên những kỹ năng khác nhau hoặc những công việc thú vị, chú ý đến sự uyển chuyển hơn trong cách làm việc khi các đồng nghiệp vắng mặt, và giúp nhân viên hiểu được toàn bộ quá trình làm việc. Điều quan trọng có thể là làm sáng tỏ những mong đợi của việc đào tạo-chéo trong khi định hướng nhân viên đối với công ty để có một cái nhìn trước, cụ thể về công việc.

Đào tạo Công nghệ Thông tin (IT)

Khi giới chủ áp dụng các hệ thống phần cứng và phần mềm tính vi hơn, thì việc đào tạo phù hợp để sử dụng các hệ thống này một cách hiệu quả càng trở nên quan trọng. Đào tạo cách sử dụng máy tính càng ngày càng chiếm một phần gia tăng trong toàn bộ nội dung đào tạo chính thức, cho dù

công ty có từ 100 – 150 nhân viên, hoặc trên 10.000 nhân viên. Chẳng hạn, công ty Pricewaterhouse-Coopers cung cấp cho nhân viên (các nhà tư vấn) của họ nhiều khóa đào tạo về kỹ thuật và dựa trên máy tính, sao cho những người này sẽ tiếp tục ‘đứng mũi chịu sào’ trong kinh doanh. Một vấn đề mà các chủ nhân ngày nay phải đối phó là tình trạng thiếu những người có khả năng cung cấp việc đào tạo IT. Thật vậy, nhiều công ty tin tưởng vào cách học tập không chính thức từ các nhân viên ngang hàng, để phân phối việc đào tạo IT cần thiết. Một nghiên cứu vào năm 2004 cho thấy rằng 26 % công ty có một ngân sách đào tạo dựa trên một công nghệ riêng biệt.

Đào tạo Nhận thức về Tính Đa dạng

Việc quản lý tính đa dạng một cách hiệu quả là một trong những thách thức lớn nhất đối với các tổ chức trong thế kỷ tới. Nhiều công ty trên khắp thế giới đối diện với những luận điệu về sự phân biệt đối xử từ những người nhập cư, phụ nữ, các nhân viên lớn tuổi, những người đồng tính luyến ái nam và nữ, các nhóm chủng tộc và dân tộc khác nhau, những người khuyết tật về mặt thể lý, hoặc những tôn giáo đa dạng mới sát nhập. Ngoài ra, các giá trị, quan điểm và thái độ khác nhau của các thế hệ (như những người trẻ mới phát lên, Thế hệ Y), hoặc các loại nhân viên (công nhân với nhân viên văn phòng) có những mối quan hệ mật thiết với việc quản lý và đào tạo cần sử dụng đối với các nhóm này. Một số chủ nhân đã đi tiên phong trong việc thuê mượn các nhân viên đa dạng hơn để phản ánh mức độ dân cư. Chẳng hạn, ông Michael Critelli, CEO của công ty Pitney Bowes, còn biểu dương tính đa dạng như là “một sự cần thiết trong kinh doanh”. Tuy nhiên, các công ty khác lại giảm thiểu các vấn đề về tính đa dạng, và sau đó, họ đã phải đương đầu với những vụ kiện về sự phân biệt đối xử (như công ty Bảo hiểm State Farm với khuynh hướng phân biệt giới tính; Nhà hàng Denny’s với khuynh hướng phân biệt chủng tộc). Nghiên cứu các vấn đề về

tính đa dạng đang gia tăng. Ngoài ra, việc đào tạo nhận thức về lực lượng lao động đa dạng trở nên có ưu thế hơn trong các tổ chức, và một sự đa dạng về các chương trình khác nhau vẫn tồn tại.

Các chương trình nhận thức về tính đa dạng đã được xây dựng vì những nguyên nhân khác nhau, bao gồm việc cải thiện sản lượng và tính cạnh tranh của công ty, thay đổi thái độ và ấn tượng, giảm bớt xung đột, cải thiện sự truyền thông và những mối quan hệ trong công việc, đề cao tính sáng tạo, và cải thiện sự tiến bộ của phụ nữ, những người thiểu số và những người khác lên những cương vị quản lý cao hơn. Khi công ty Texaco giải quyết một vụ kiện về sự phân biệt chủng tộc, họ đã đồng ý cho 29.000 nhân viên của họ tham dự một cuộc hội thảo trong vòng 2 ngày về vấn đề chủng tộc, giới tính, và văn hóa. Công ty Texaco còn tăng gấp ba con số các cuộc hội thảo mà họ cung cấp hàng tháng và họ đã thuê mượn thêm 27 nhà tư vấn. Các cuộc hội thảo tập trung vào bốn lãnh vực mở rộng: tạo ra một lực lượng lao động đa dạng, quản lý một lực lượng lao động đa dạng, tạo ra một môi trường coi trọng lực lượng lao động đa dạng, và đẩy mạnh tính đa dạng thành lợi thế kinh doanh cạnh tranh. Các chương trình đào tạo và phát triển của công ty Fannie Mae nhằm hỗ trợ sự phát triển chuyên môn nơi các nhân viên của họ đã dẫn đến một ban quản lý cao cấp hơn, mà hiện nay trên 50 phần trăm là phụ nữ và người thiểu số. Tại hai công ty Merck và Mead Corporation, các nam nhân viên chủ quản tham dự các cuộc hội thảo để thay đổi thái độ của họ đối với phụ nữ, và giúp các giám sát viên trở nên nhạy cảm với những nhu cầu quân bình giữa công việc và gia đình. Công ty AT & T còn khoe rằng họ có một trong các chương trình tiến bộ nhất nước Mỹ về tính đa dạng. Công ty Chase cung cấp một chương trình toàn diện về tính đa dạng dành cho tất cả nhân viên của họ, bao gồm việc đào tạo về nhận thức và xây dựng kỹ năng. Tương tự như vậy, công ty ExxonMobil có một chương trình

đào tạo được gọi là Giáo dục Nguồn lực Nội bộ, là một khóa học dựa trên một nhóm sôi nổi, được hướng dẫn thành ba giai đoạn trong vòng 1 tuần. Công ty American Express đã tạo ra một chương trình đào tạo được gọi là Thí nghiệm Học tập về Tính Đa dạng. Công ty Texas Instruments yêu cầu tất cả nhân viên ít nhất một lần tham dự lớp học về chủ đề Coi trọng các Cá nhân của công ty, tốt nhất là họ nên tham dự trong năm đầu tiên khi mới được thuê.

Để hỗ trợ việc di chuyển và thăng tiến các nhân viên khuyết tật, EEOC đã viết tài liệu và băng video về việc thuê mướn và phát triển các cá nhân bị khuyết tật. Trong những năm gần đây, các nhà nghiên cứu đã đưa ra những đề nghị giúp đỡ các nhân viên khuyết tật để họ thích nghi một cách hiệu quả hơn trong các tổ chức. Công ty Sears trở nên một mô hình, bằng cách lấy điểm chuẩn những cách thực hành của các công ty khác, rồi áp dụng vào nơi làm việc của họ theo các điểm chuẩn đó. Một số công ty (như Xerox, American Express, Disney) đã cung cấp các chương trình đào tạo tính đa dạng để giảm bớt sự phân biệt đối xử do tình trạng khuyết tật.

Sự hỗ trợ và tham gia vào ban quản lý hàng đầu là nhân tố được chứng tỏ là rất liên quan đến việc áp dụng phương pháp này, và cho thấy thành công trong các chương trình đào tạo về tính đa dạng. Công ty American Express đã hình thành một hội đồng có trình độ cao về tính đa dạng, để hướng dẫn và xây dựng những nỗ lực của công ty về tính đa dạng. Tương tự như vậy, tại công ty Hewlett-Packard, những sáng kiến về tính đa dạng đều được xây dựng do Hội đồng Lãnh đạo về Tính Đa dạng, bao gồm các nhân viên chủ quản cao cấp. Cùng với các nhà quản lý hàng đầu, các giám sát viên trực tiếp và các nhân viên ngang hàng đều phải ủng hộ và củng cố các chương trình về tính đa dạng. Ngoài ra, nên trao phần thưởng cho người được đào tạo nào đã có những thay đổi tích cực trong cách ứng xử của họ.

Các nhân tố khác xác định một công ty có chấp nhận một chương trình đào tạo về tính đa dạng hay không bao gồm việc họ có một sự ưu tiên chiến lược cao về tính đa dạng tương ứng với những mục tiêu cạnh tranh khác hay không, cho dù đây là một công ty lớn, và việc họ có một con số lớn những chính sách khác hỗ trợ tính đa dạng tại chỗ hay không. Một nghiên cứu đã chứng tỏ sự thành công rõ rệt rằng các chương trình đào tạo về tính đa dạng đều liên quan đến việc tham gia có tính cách bắt buộc đối với tất cả các nhà quản lý, đến việc đánh giá những kết quả đào tạo lâu dài, đến những phần thưởng cho ban quản lý về việc gia tăng tính đa dạng, và đến một sự xác định mở rộng về tính đa dạng trong tổ chức. Ông S. Kirk Kinsell, giám đốc công ty Apple South, phát biểu rằng việc quản lý tính đa dạng chỉ có thể thành công khi nó “được hoàn toàn hội nhập – nghĩa là tạo nên một phần trong tất cả các chương trình dành cho khách hàng, người bán và nhân viên”.

Đào tạo về Vấn đề Quấy rối Tình dục

Hiện nay, hầu hết các công ty lớn đều cung cấp việc đào tạo về vấn đề quấy rối tình dục. Tại California, việc đào tạo về vấn đề quấy rối tình dục mang tính cách bắt buộc đối với tất cả các giám sát viên. Tất cả các loại tổ chức khác nhau đã bị tố cáo về vấn đề quấy rối tình dục, từ các công ty sản xuất (như Mitsubishi Motor Manufacturing của Mỹ), đến các công ty dược phẩm (như Astra Pharmaceuticals), đến quân đội (sự kiện Navy Tailhook), qua đó, các vụ kiện đã được đệ trình, và sau đó, các nhà quản lý đều bị sa thải hoặc phân công lại. Việc đào tạo về vấn đề quấy rối tình dục đang gia tăng một cách đột ngột. Cục Hàng Không Liên bang giới thiệu một chương trình để đáp lại những lời than phiền của phụ nữ về vấn đề quấy rối tình dục. Việc đào tạo về vấn đề này đã phần nào gia tăng trong các tổ chức, do hai vụ kiện tại Tòa án Tối cao vào năm 1998. Như chúng ta đã thảo luận trong Chương 3, những vụ kiện này khiến cho giới chủ dễ bị công kích hơn

trong những vụ kiện về vấn đề quấy rối tình dục, và Tòa án đã làm sáng tỏ những điều mà các chủ nhân có thể làm để tự bảo vệ mình về trách nhiệm pháp lý.

Hầu hết các công ty lớn hơn (trên 100 nhân viên) đều có những chính sách về vấn đề quấy rối tình dục, nhưng họ lại thường không truyền đạt rõ, hoặc không đào tạo các nhân viên của họ về những chính sách này. Tuy nhiên, các công ty như Texas Instruments và Motorola đã cung cấp các lớp học về vấn đề quấy rối tình dục từ nhiều năm nay. Một số công ty còn thuê các nhà tư vấn bên ngoài để hướng dẫn việc đào tạo, trong khi các công ty khác vẫn tin tưởng vào đội ngũ nhân viên đào tạo của họ trong việc triển khai và phân phối các khóa học.

Việc đào tạo về vấn đề quấy rối tình dục nên bao gồm một bản mô tả chính sách của công ty, gồm:

- Một lời phát biểu chỉ rõ sự phản đối mạnh mẽ của công ty về vấn đề quấy rối tình dục.
- Những định nghĩa về sự quấy rối tình dục, sử dụng những ví dụ phù hợp đối với công việc của nhân viên. Nên đưa ra đủ chi tiết để nhân viên hiểu được hành vi quấy rối tình dục “trả lại” cái gì, cũng như điều gì tạo nên một “môi trường thù địch”.
- Thủ tục để báo cáo về vấn đề quấy rối tình dục (như báo cáo cho giám đốc HR, đặt một đường dây điện thoại nóng vô danh).
- Sử dụng thủ tục để điều tra những lời xác nhận và thủ tục bảo vệ những người tố cáo.
- Mô tả những hình phạt đối với những người vi phạm, bất kể cương vị của họ trong tổ chức.

Hiện nay, nhiều tổ chức còn sử dụng cách học tập bằng điện tử để đào tạo về vấn đề quấy rối tình dục.

Đào tạo Tính Sáng tạo

Khi các tổ chức trở nên cạnh tranh hơn trong thị trường

toàn cầu hiện nay, thì họ nhận ra nhu cầu làm sao để nhân viên sáng tạo hơn. Họ đã cố gắng truyền lại tinh thần chấp nhận rủi ro và đổi mới cho nhân viên, bằng cách cung cấp cho họ khóa đào tạo về tính sáng tạo. Các nhà đào tạo cố gắng làm cho những người được đào tạo suy nghĩ "bên ngoài cạnh ngõ", bằng cách sử dụng các bài tập thử nghiệm và các phương pháp động não. Trong một số trường hợp, việc đào tạo chứng tỏ là có hiệu quả. Chẳng hạn, công ty Fritto-Lay cho thấy việc đào tạo lối giải quyết vấn đề một cách sáng tạo đã tiết kiệm cho công ty hơn \$ 500 triệu từ năm 1983 đến năm 1987. Công ty 3M cố gắng cung cấp cách trao đổi thông cảm và một môi trường an toàn đối với chủ thầu nào chấp nhận rủi ro. Đường như công ty thành công vì họ liên tục hoàn thành mục tiêu của mình là đạt được 30 % doanh số từ các sản phẩm chưa được 4 năm. Các nhân viên mới đều được thúc đẩy học tập về môi trường tốt và xấu, bằng cách theo một lớp học về việc chấp nhận rủi ro. Họ tham gia cùng với các giám sát viên, tuy nhiên, họ lại được dạy rằng họ cần sẵn sàng phản đối các giám sát viên của mình.

Mới đây, một bản phân tích bên ngoài về 70 nghiên cứu nhận thấy các chương trình **đào tạo về tính sáng tạo** đã được thiết kế kỹ để mang lại những lợi ích đối với kết quả về tính sáng tạo. Các chương trình thành công đều có khả năng hơn trong việc tập trung vào sự phát triển những kỹ năng nhận thức và đánh giá kinh nghiệm, với việc sử dụng các bài tập thực tế.

Đào tạo về Phân công Quốc tế

Hầu hết các công ty đa quốc gia đều tiên đoán rằng các nhân viên xa xứ sẽ gia tăng tính cạnh tranh của các công ty của họ lên vị trí tốt hơn trên thế giới. Chúng ta không nên coi việc đào tạo như là một chương trình một lần, nói đúng hơn, phải coi như một nỗ lực học tập kéo dài suốt đời về các nền văn hóa. Như một chuyên gia đã phát biểu: "Bí quyết cạnh tranh thành công trong thị trường toàn cầu có thể là bố

trí nhân viên vào những cương vị xa xứ chủ yếu cho các nhà lãnh đạo có kỹ năng / tài năng". Do đó, các công ty Mỹ đã bắt đầu nhận ra rằng để thành công trong những dự án của họ ở hải ngoại, thì họ cần chuẩn bị tốt hơn cho các cá nhân làm việc trong những nhiệm vụ phân công quốc tế. Các nghiên cứu đều cung cấp tài liệu về tỉ lệ thất bại cao của các nhân viên xa xứ được xếp từ 25 % đến 50 %. Những mất mát về tín nhiệm, danh tiếng và tài chính đối với các công ty là rất lớn. Trong nhiều trường hợp, những khó khăn mà các nhân viên xa xứ gặp phải đều bị đổ lỗi cho tình trạng các chương trình đào tạo không đầy đủ. Chẳng hạn, công ty Honeywell đã điều tra 347 nhà quản lý sống ở hải ngoại hoặc thường xuyên đi lại, và họ phát hiện rằng việc đào tạo gia tăng đã được trích dẫn như là yếu tố quan trọng đối với các nhân viên chủ quản và các nhân viên được phân công ở hải ngoại. Việc đào tạo về nền văn hóa khác lạ chứng tỏ đã giảm bớt được tình trạng gay go của cú sốc văn hóa, và giảm bớt thời gian cần thiết để các nhà quản lý điều chỉnh đối với nền văn hóa, đạt được một trình độ thành thạo về mặt văn hóa, trở nên hiệu quả và hữu ích trong những việc mà họ được phân công.

Hiện nay, cách đào tạo và định hướng cho những nhiệm vụ phân công quốc tế càng phổ biến hơn. Người ta ước tính rằng 50 % công ty gửi các nhân viên ra hải ngoại đều hướng dẫn chương trình định hướng và đào tạo trước. Các quốc gia khác, như Nhật Bản, xem xét nhiều hơn về tầm quan trọng của cách đào tạo đối với những nhiệm vụ phân công quốc tế. Điều này có thể giải thích tỉ lệ thất bại thấp (dưới 10 %) đối với hầu hết các công ty đa quốc gia của Nhật. Trong các công ty Nhật, việc đào tạo hải ngoại thường được hướng dẫn trong thời gian trên 1 năm, qua đó, các nhân viên nhận sự phân công quốc tế đều được dạy về văn hóa, những phong tục và các phương pháp kinh doanh của nước chủ nhà.

Một con số đang gia tăng các công ty Mỹ cho thấy sự cam kết lớn đối với việc định hướng và đào tạo quốc tế, mặc dù

càng ngày càng có thêm công ty đang gửi đào tạo nhân viên xa xứ. Công ty Federal Express gửi các nhân viên sắp sửa xa xứ và gia đình của họ trên những chuyến đi “làm quen”, như cách “xem trước công việc thực tế”. Hiện nay, trên 70 % công ty tài trợ cho những chuyến đi tương tự. Công ty Gillette là một công ty dẫn đầu trong lãnh vực này, với những nhiệm vụ phân công quốc tế như một phần trong chương trình của họ dành cho người được đào tạo là cấp dưới. Mục tiêu của chương trình là xây dựng nghề nghiệp với một quan điểm toàn cầu. Công ty American Express cung cấp cho các sinh viên trường kinh doanh Mỹ những công việc mùa hè tại một địa điểm ở nước ngoài. Gần đây, công ty Colgate-Palmolive đào tạo các sinh viên mới tốt nghiệp về nhiều việc phân công tại hải ngoại. Nhiều công ty quốc tế lớn cũng đã thiết lập những chính sách chăm sóc sức khỏe dành cho các nhân viên chủ quản hay đi lại. Một chủ đề mới để thảo luận trong các chương trình đào tạo mới đây là các vấn đề an toàn, do tình trạng bạo lực gia tăng mà các doanh nhân đang làm việc ở nước ngoài đã trải nghiệm.

Những Kỹ năng Cần thiết đối với các Nhân viên được Phân công Quốc tế

Để thiết kế các chương trình đào tạo có hiệu quả nhằm chuẩn bị tốt hơn cho các nhà quản lý và nhân viên Mỹ được phân công ở hải ngoại, điều quan trọng là hiểu được những loại kỹ năng mà họ sẽ cần đến khi được phân công quốc tế. Như chúng ta đã thảo luận trong Chương 6, ngoài những kỹ năng tốt về mặt kỹ thuật, các cá nhân sẽ làm việc tại hải ngoại đều cần có khả năng thích nghi những kỹ năng về ngôn ngữ, và sự hiểu biết về phong tục xã hội, giá trị văn hóa, quy tắc hướng dẫn, các hệ thống thuộc về động cơ và phần thưởng trong nước chủ nhà. Chẳng hạn, đối với những nhiệm vụ phân công tại vùng Trung Đông, công ty Bechtel rất nhấn mạnh vào tầm quan trọng của tôn giáo trong nền văn hóa ở đây. Các nhân viên xa xứ cũng cần được giúp đỡ về những

khía cạnh thực tế đối với những nhiệm vụ phân công quốc tế (như các vấn đề về nhà cửa, trường học, tiền tệ, và sức khỏe). Những chuyến thăm viếng đến các quốc gia này có thể giúp trấn an các nhân viên xa xứ và gia đình họ về nhà cửa, bệnh viện, nha sĩ và trường học. Các chương trình đào tạo nên bao gồm cả các nhân viên xa xứ và gia đình họ, đặc biệt trong các nền văn hóa mà phụ nữ bị ngăn chặn về mặt văn hóa, khi họ không được làm nhiều điều trong ngày. Chẳng hạn, tại Ả Rập Saudi, phụ nữ có rất nhiều hạn chế về y phục và những cách ứng xử riêng biệt.

Trước khi trình bày vài ví dụ cụ thể về các chương trình đào tạo văn hóa khác lạ, thật hữu ích khi chúng ta thảo luận về việc đào tạo văn hóa khác biệt như thế nào so với việc đào tạo truyền thống. Việc đào tạo văn hóa tập trung vào một số mục tiêu, bao gồm:

1. Quan hệ – Các nhân viên xa xứ cần hiểu biết và truyền thông trực tiếp và thông qua những phương tiện không bằng lời nói, để lắng nghe những điều quan tâm và động cơ của người khác.
2. Ra quyết định - Các nhân viên xa xứ sẽ phải đưa ra các kết luận và hành động dựa trên cơ sở thông tin không đầy đủ, không đáng tin tưởng, và mâu thuẫn nhau, và họ phải tin tưởng vào những cảm giác, cảm tưởng của họ và những sự kiện.
3. Cam kết - Các nhân viên xa xứ sẽ phải bao hàm cả những mối quan hệ và gây được niềm tin nơi những người khác.
4. Các lý tưởng – Họ sẽ phải coi trọng những động cơ và mục tiêu của những người khác từ một môi trường xã hội hoàn toàn khác biệt.
5. Giải quyết vấn đề - Họ sẽ phải thực hiện những quyết định cần thiết để đạt được những mục tiêu chung.

Sự hiểu biết những ảnh hưởng văn hóa ở mức độ cá nhân

là yếu tố chủ yếu để hiểu biết những ảnh hưởng văn hóa tại nơi làm việc. Kiến thức bản thân về mặt văn hóa thật quan trọng đối với sự hiểu biết này. Chúng tôi đề nghị một cách hướng dẫn ba trình độ được gọi là “trí thông minh về mặt văn hóa”, trong đó, hiệu lực-bản thân thông qua quan hệ tương tác về mặt xã hội trong những bối cảnh văn hóa khác lạ đóng một vai trò chủ yếu đối với hiệu quả sau đó của những mối quan hệ tương tác như vậy. Hiệu lực-bản thân dẫn đến những quan hệ tương tác giữa các nền văn hóa, vốn vẫn cứ còn đó những thất bại sớm. Ngoài ra, các cá nhân nào có hiệu lực-bản thân cao đều biết cách giải quyết vấn đề, để làm chủ những kỹ năng cần thiết.

Có một số ví dụ về các công ty sử dụng các chương trình đào tạo văn hóa khác lạ. Chẳng hạn, công ty ARAMCO, một công ty của Ả Rập Saudi, sử dụng một chương trình định hướng mở rộng dành cho nhân viên và gia đình của họ. Chương trình này bao gồm thông tin thực tế về công việc quản gia như: di chuyển tại địa phương, đi mua sắm, vấn đề tiền bạc hàng ngày, và những so sánh giữa niềm tin và phong tục của người Ả Rập Saudi và người Mỹ. Chương trình trước khi ra đi của Cơ quan Phát triển Quốc tế dành cho những người tình nguyện làm việc tại hải ngoại có một số mục tiêu, như: truyền đạt lòng kính trọng, không phê phán, tỏ ra thông cảm, thực hành vai trò một cách uyển chuyển, và khoan dung. Nghiên cứu về việc đào tạo văn hóa khác lạ cho thấy rằng sau khi được đào tạo, các nhân viên xa xứ đều thực hiện tốt hơn và thỏa mãn hơn đối với những việc mà họ được phân công.

Các Phương pháp Đào tạo

Để đạt được những kỹ năng cần thiết hầu thành công trong nhiệm vụ phân công quốc tế, có thể sử dụng các phương pháp đào tạo khác nhau. Công ty Procter & Gamble sử dụng một số phương pháp để cải tiến những kỹ năng ngôn ngữ và cải thiện nhận thức thuộc về quan hệ giữa các nền văn hóa

với nhau trong số các nhân viên được phân công quốc tế. "Trường đại học P & G" dành cho các nhà quản lý bậc trung nhấn mạnh đến các vấn đề toàn cầu. Cho dù triển khai bất cứ chương trình nào, chúng tôi đề nghị rằng các nhân viên được phân công quốc tế và gia đình họ hãy tích cực dồn hết tâm trí vào việc đào tạo, để tạo thuận lợi cho việc chuyển chuyển và xây dựng một môi trường cảm thông. Chúng tôi đề nghị thêm rằng những người đã từng phục vụ trong quốc gia cụ thể nên hướng dẫn việc đào tạo, và nên bắt đầu một năm trước khi nhân viên được phân công chuyển đến quốc gia đó. Tuy nhiên, nhiều công ty lại thường không thực hiện điều này, bởi vì họ cứ cố gắng nhồi nhét việc đào tạo vào 6 tuần cuối. Để dạy cho các nhân viên học tập về lãnh vực hoặc môi trường của nước chủ nhà (như địa lý, khí hậu, hệ thống chính trị, các phong tục, tôn giáo, lực lượng lao động, kinh tế v.v...), và những hoạt động quốc tế của công ty, có thể sử dụng một cách hiệu quả các phương pháp *không chính thức* như thuyết trình, tài liệu đọc, băng video, và phim ảnh. Một phương pháp, đó là đồng hóa về mặt văn hóa, đã được thiết kế như một phương pháp học tập theo chương trình, để trải nghiệm kiến thức của người được đào tạo về những khác biệt văn hóa và sự hiểu biết của họ đối với các vấn đề này để họ thực hiện chức năng của mình một cách hiệu quả trong một nền văn hóa xa lạ. Để dạy cho những người được đào tạo về những chuẩn mực, các giá trị, và kiểu quan hệ giữa cá nhân với nhau của nước chủ nhà, sao cho họ sẽ có khả năng thấu hiểu và điều chỉnh một cách hiệu quả với các cá nhân trong nước chủ nhà, thì các phương pháp *thử nghiệm* có thể hữu ích. Các phương pháp này có thể bao gồm những cách đóng vai trò và mô phỏng (những mô phỏng cụ thể đối với nền văn hóa). Trong việc đào tạo về mặt văn hóa khác lạ, việc sử dụng kết hợp cả phương pháp nhận thức đối với việc đào tạo (như đồng hóa về mặt văn hóa), lẫn phương pháp thử nghiệm (như mô phỏng thái độ) đều đã được thử nghiệm. Đối với các nhà quản

lý Mỹ, người ta phát hiện rằng việc sử dụng kết hợp cả hai phương pháp này đã bộc lộ kết quả cao hơn, so với cách chỉ sử dụng một phương pháp duy nhất.

Chúng tôi giới thiệu *những kinh nghiệm về hiện trường*, để cung cấp một cái nhìn có chiều sâu hơn về các phong tục, giá trị, và cách ứng xử của nước chủ nhà. Những kinh nghiệm này có thể có nhiều hình thức khác nhau, bao gồm: (1) những chuyến đi ngắn cả gia đình đến nước chủ nhà; (2) những cuộc gặp gỡ thân mật với các gia đình khác đã từng sống tại nước chủ nhà; (3) các nền văn hóa nhỏ (nghĩa là cả gia đình thăm viếng một môi trường đa văn hóa tại Mỹ như vùng lân cận của một dân tộc); và (4) người thay thế cho gia đình chủ nhà (nghĩa là một gia đình Mỹ nào đó với một nền tảng tương tự như nước chủ nhà mời gia đình của nhân viên xa xứ đến sống với họ một thời gian, nhờ đó, gia đình của nhân viên này có thể quan sát các phong tục). Giá trị của những kinh nghiệm này là cung cấp một cái nhìn trước thật thực tế về những điều mong đợi nơi cương vị ở hải ngoại. Cuối cùng, chúng tôi giới thiệu các lớp học về *kỹ năng ngôn ngữ* và những cuộn băng cassette, để sử dụng trong việc phát triển những kỹ năng quan hệ giữa cá nhân với nhau và những cách xử lý hàng ngày mà cả gia đình sẽ gặp phải tại nước chủ nhà. Trong một nghiên cứu về 3000 nhân viên chủ quản tại 12 quốc gia, những người trả lời từ nhiều quốc gia đã coi tiếng nước ngoài là yếu tố quan trọng đối với lợi thế cạnh tranh của công ty. Điều này nên bao hàm không chỉ những kỹ năng quan hệ bằng lời nói, mà còn cả những thông điệp và ý nghĩa không thể hiện thành lời nữa.

Đào tạo các Nhân viên Ngoại quốc

Ngoài việc cung cấp sự đào tạo dành cho các nhân viên xa xứ, các công ty Mỹ đang gia tăng cung cấp việc đào tạo dành cho những người nước ngoài đến làm việc tại Mỹ. Chẳng hạn trong 10 năm qua, công ty SC Johnson Wax đang đưa các nhân viên vào Mỹ. Công ty Eli Lilly and Company mỗi năm

đưa vào 20 nhân viên, tiêu biểu trong các lãnh vực khoa học, tài chính, và tiếp thị. Những nhu cầu đào tạo của họ rất giống với những nhu cầu của các nhân viên xa xứ. Để giúp họ thích nghi, chúng tôi cung cấp những bí quyết sau đây:

1. Đảm bảo sao cho vợ con của họ mãn nguyện với vị trí mới.
2. Thực hiện những sắp xếp cần thiết để xử lý những con số An toàn Xã hội, nhằm giúp họ có một tấm bằng lái xe, tài khoản ngân hàng, và thẻ tín dụng.
3. Cung cấp việc đào tạo đối với các nhà quản lý Mỹ để đối xử với những người từ nền văn hóa khác.
4. Giúp họ củng cố lòng tin trong quốc gia mới.
5. Bố trí lại các nhà tư vấn để giúp họ ổn định trạng thái thực tế, các trường học, cửa hàng, những hoạt động trong cộng đồng, và thông tin khác.
6. Cung cấp sự giúp đỡ đối với các bà vợ cùng đi (như công việc, bồi dưỡng về mặt giáo dục, hướng nghiệp v.v...).
7. Cung cấp việc đào tạo về nền văn hóa khác lạ đối với các nhân viên ngoại quốc và nhân viên Mỹ.
8. Trả mức thù lao cạnh tranh.
9. Cung cấp việc đào tạo ngôn ngữ cho nhân viên và vợ con của họ.

Qua nhiều năm, việc đào tạo càng ngày càng trở nên phổ biến như là một phương tiện để gia tăng nhân viên và kết quả quản lý trong tổ chức. Hầu hết các tổ chức và cơ quan chính phủ đều cung cấp một số cách đào tạo chính thức, và họ đã chi ra hàng triệu dollars để làm như vậy. Việc đào tạo thành công tùy thuộc vào một phương pháp có hệ thống liên quan đến cách ước tính cẩn thận những nhu cầu, kế hoạch chương trình có cơ sở, và đánh giá kỹ lưỡng những kết quả.

Không nên thiết kế các chương trình đào tạo như cách sửa chữa nhanh chóng đối với mọi vấn đề của tổ chức, cũng không nên tin tưởng vào các phương pháp kỳ lạ. Thay vào đó, nên thiết kế việc đào tạo để đáp ứng những nhu cầu đặc biệt của tổ chức và các nhân viên của họ. Nên coi việc đào tạo như là nỗ lực *học tập liên tục* của các nhà quản lý và nhân viên để ngăn chặn xu hướng nào đó và để tiên đoán những nhu cầu tương lai. Khi tổ chức có những đòi hỏi lớn hơn để vẫn tiếp tục cạnh tranh thì các công ty phải đảm bảo sao cho lực lượng lao động của họ đều được động viên và có khả năng gánh vác những thách thức này.

Các nhân viên được đào tạo sẽ không chỉ có giá trị hơn đối với công ty, mà còn sẽ kiếm được số tiền nhiều hơn 30 % so với những người không hề nhận được sự đào tạo này. Một số chủ nhân đã thiết lập các trường đại học của công ty họ để hướng dẫn các nhân viên của họ liên tục học tập và giáo dục. Các công ty này (như Đại học Motorola, Đại học Disney, Đại học Intel, Đại học Excellence của công ty Sprint, Đại học của công ty Tennessee Valley Authority, Đại học Joss Boss, Đại học PhotoDisc, Đại học Sun Microsystems) đang sử dụng mô hình “Đại học Chất lượng của Công ty” để chuyển tải giá trị của công ty qua việc liên tục học tập. Mô hình này là một triết lý hướng dẫn, với lý lẽ nhằm lôi kéo tất cả nhân viên, cũng như các khách hàng chủ yếu và các nhà cung cấp liên tục học tập để cải thiện toàn bộ sản lượng. Những mục tiêu khác liên quan đến triết lý này nhằm liên kết việc đào tạo với những đường hướng chiến lược của công ty, nhằm cung cấp một cơ sở hạ tầng cho những sáng kiến đào tạo của tổ chức, vốn giảm bớt được tình trạng sao chép, và để hình thành những quan hệ cộng tác với nhân viên, nhà cung cấp, khách hàng, và các trụ sở trường đại học.

Biểu đồ 7-14 minh họa cách làm thế nào để sắp đặt một số sáng kiến đào tạo mà chúng ta đã thảo luận trong chương này, cho ngang hàng với chiến lược của tổ chức.

BIỂU ĐỒ 7-14 Những Sáng kiến Đào tạo và Phát triển Chiến lược và những Mối Quan hệ Mật thiết của Chúng

Những Sáng kiến

Đào tạo và Phát

triển Chiến lược

Những Quan hệ Mật thiết của Chúng

Đa dạng Hóa việc Học tập.	- Sử dụng công nghệ mới như Internet để đào tạo.
Danh mục Vốn Đầu tư.	- Tạo thuận lợi cho việc học tập chính thức. - Cung cấp thêm cơ hội học tập cá nhân.
Mở rộng việc Đào tạo ai.	- Đào tạo nhân viên, nhà cung cấp, khách hàng.
Hối thúc Nhịp độ Học tập của Nhân viên.	- Nhanh chóng nhận ra những nhu cầu và cung cấp một biện pháp học tập có chất lượng cao. - Giảm bớt thời gian để triển khai các chương trình học tập. - Tạo thuận lợi cho việc truy cập các phương kế học tập dựa trên kiến thức cơ bản khi cần thiết.
Cải thiện Dịch vụ Khách hàng.	- Đảm bảo các nhân viên đều hiểu biết về sản phẩm và dịch vụ. - Đảm bảo các nhân viên đều có kỹ năng cần thiết để quan hệ với khách hàng. - Đảm bảo các nhân viên đều hiểu được vai trò của họ và quyền thực hiện quyết định.
Cung cấp những Cơ hội Phát triển và Truyền đạt đến Nhân viên.	- Đảm bảo các nhân viên đều có cơ hội để phát triển. - Đảm bảo các nhân viên đều hiểu được những cơ hội nghề nghiệp và những cơ hội phát triển cá nhân. - Đảm bảo việc đào tạo và phát triển nhắm đến những nhu cầu của nhân viên trong công việc hiện hành, cũng như những nhu cầu phát triển.
Đạt được và Chia sẻ Kiến thức.	- Đạt được sự thấu hiểu và thông tin từ các nhân viên có kiến thức.

- Sắp xếp và tích lũy thông tin một cách hợp lý.

- Cung cấp các phương pháp thông tin sẵn có (như những hướng dẫn về phương pháp, Web site).

Sắp đặt việc Đào tạo và Phát triển cho ngang hàng với Đường hướng Chiến lược của Công ty.

- Nhận ra kiến thức, kỹ năng, khả năng hoặc năng lực cần thiết.

- Đảm bảo các chương trình đào tạo và phát triển hiện hành đều hỗ trợ những nhu cầu chiến lược của công ty.

Đảm bảo sao cho môi trường Làm việc Hỗ trợ việc Học tập và Chuyển sang việc Đào tạo.

- Loại bỏ những hạn chế đối với việc học tập, như thiếu thời gian, phương pháp và thiết bị.

- Dành hết không gian tự nhiên để khuyến khích chia sẻ cách làm việc theo nhóm, cộng tác, tính sáng tạo, và kiến thức.

- Đảm bảo các nhân viên đều hiểu được tầm quan trọng của việc học tập.

- Đảm bảo các nhà quản lý và nhân viên ngang hàng đều ủng hộ việc đào tạo, phát triển và học tập.

-
1. Tại sao một bộ phận nguồn nhân lực nên phát triển một sứ mạng và những mục tiêu? Tại sao nên liên kết những mục tiêu này với những mục tiêu chiến lược của tổ chức? Bạn sẽ làm thế nào để đảm bảo rằng điều này sẽ xảy ra?
 2. Bạn sẽ thiết kế cuộc nghiên cứu như thế nào để đánh giá những tác động của một chương trình đào tạo trực tuyến so với phương pháp đào tạo dựa trên cách thuyết trình?
 3. Tại sao điều quan trọng là phải hiểu được một mô hình đào tạo có hệ thống (ước tính nhu cầu, phát triển và đánh giá)?

4. Giả thử bạn được hướng dẫn để xác định xem một chương trình giảng dạy có cần phải nhắm đến các vấn đề xoá mù chữ trong lực lượng lao động. Bạn sẽ làm thế nào để hướng dẫn cách ước tính các nhu cầu? Bạn hãy cụ thể đối với các phương pháp mà bạn sẽ sử dụng để hướng dẫn cách phân tích tổ chức, công việc và con người.
5. Bạn đã ký hợp đồng phân phối một chương trình đào tạo cho các nhân viên về những mối quan hệ với khách hàng. Bạn hỏi CCE về kết quả của cách ước tính các nhu cầu, bằng cách cho thấy rằng việc đào tạo này là cần thiết. Bạn được thông tin rằng cách ước tính các nhu cầu đã không hề được thực hiện. Bạn sẽ phản ứng như thế nào đối với việc này? Nếu bạn quyết định thuyết phục CCE rằng cần phải thực hiện cách ước tính các nhu cầu, thì bạn sẽ nói gì? Nếu bạn quyết định trù tính chương trình đào tạo, thì bạn sẽ xử lý như thế nào?
6. Những kết quả từ bước mở đầu việc ước tính các nhu cầu của công ty cho thấy các nhà quản lý có ý kiến tiêu cực về việc đào tạo mà công ty cung cấp, họ nghĩ rằng việc đào tạo là một sự lãng phí thời gian, và họ miễn cưỡng tham dự việc đào tạo sắp tới của ban đào tạo. Bạn muốn thu thập thêm thông tin bổ sung nào từ các nhà quản lý, trước khi gửi cho họ một chương trình đào tạo? Bạn sẽ sử dụng phương pháp gì để thu thập thông tin? Bạn sẽ đưa ra những đề nghị gì với công ty để đảm bảo rằng các nhà quản lý vẫn nhận được việc đào tạo trong tương lai?
7. Những đặc tính chủ yếu gì của một chương trình đào tạo được thiết kế để làm cho các nhà quản lý và nhân viên ý thức về tình trạng gây phiền toái về chủng tộc hoặc quấy rối tình dục tại nơi làm việc? Bạn sẽ chọn ai để tham dự một chương trình đào tạo như vậy, và

bạn sẽ đánh giá những tác động của việc đào tạo như thế nào? Việc đào tạo như vậy có hiệu quả không? Hãy giải thích câu trả lời của bạn.

8. Giả thử bạn đang thiết kế một chương trình đào tạo cho những người phục vụ trong nhà hàng. Bạn hãy viết ra một số mục tiêu hướng dẫn chương trình đào tạo. Tại sao điều quan trọng là chuẩn bị những mục tiêu trước khi triển khai và hướng dẫn việc đào tạo?
9. Giả thử bạn sắp thiết kế một chương trình đào tạo đối với những cộng tác viên kinh doanh mới được thuê mướn cho một mắt xích bán lẻ. Những kết quả từ việc ước tính những nhu cầu cho thấy họ cần được đào tạo về những chính sách và thủ tục của công ty, cách bán quần áo cho khách hàng, và cách xử lý khi khách hàng than phiền và trả lại hàng. Bạn sẽ xây dựng các nguyên tắc học tập gì cho chương trình? Bạn sẽ chọn các phương pháp đào tạo nào cho chương trình đào tạo của mình? Hãy giải thích những chọn lựa của bạn.
10. Một nhóm gồm 60 nhà tư vấn trong một công ty lớn vừa mới hoàn tất SAP và việc đào tạo PeopleSoft. Bạn có thể làm gì để đánh giá hiệu quả của việc đào tạo ở điểm này (đối với nhóm này, bạn không thể thu thập bất cứ phương pháp nào được áp dụng trước)? Bạn đã nghe nói rằng có một nhóm khác gồm 60 nhà tư vấn sẽ tham dự cùng một chương trình đào tạo trong vòng 2 tháng.
11. Bạn hãy mô tả một số ý tưởng để xây dựng động cơ của những người được đào tạo *trước* và *sau* một chương trình đào tạo. Bạn sẽ đưa ra những đề nghị gì để đảm bảo rằng những người được đào tạo đều có động cơ để chuyển giao lại những kỹ năng của họ, *sau khi* họ rời khỏi khóa đào tạo và trở lại với công việc của mình?
12. Tại sao điều quan trọng là những người được đào tạo

phải nhận được sự ủng hộ từ những người khác, để tham dự ngay cả việc đào tạo và áp dụng những kỹ năng đào tạo của họ?

13. Cách học tập từ xa đang trở nên một phương pháp phát triển nhanh nhất để đào tạo các nhân viên và sinh viên. Bạn hãy mô tả những lợi ích và hạn chế trong việc học tập từ xa đối với các nhân viên trong lực lượng lao động. Trong việc quản lý nguồn nhân lực, một chương trình giáo dục từ xa đối với người ở trình độ mới tốt nghiệp có những lợi ích và bất lợi gì?
14. Bạn có những ý tưởng gì đối với việc đào tạo các nhân viên sắp nhận một công việc phân công quốc tế? Còn về việc các nhân viên đó trở về với tổ chức sau khi hoàn tất công việc phân công quốc tế thì sao? Bạn sẽ thảo luận các vấn đề gì và bạn sẽ giới thiệu các phương pháp nào đối với cả hai chương trình đào tạo?
15. Tại sao điều quan trọng là phải ước tính những chi phí và lợi ích của việc đào tạo?
16. Tại sao điều quan trọng là phải thu thập nhiều tiêu chuẩn để đánh giá hiệu quả của một chương trình đào tạo? Nếu một công ty cứ nhất quyết cho rằng chỉ cần thu thập những phản ứng mà thôi thì sao? Bạn có thể làm thế nào để thuyết phục họ về tầm quan trọng của việc cũng phải thu thập các phương pháp về cách học tập, thái độ và những kết quả?
17. Bạn nhận thấy gì về xu hướng tương lai đối với lãnh vực đào tạo?

Chương 8

Phát triển nghề nghiệp



Nơi làm việc đã và đang thay đổi. Môi trường kinh doanh rất xáo trộn và phức tạp, đưa đến hậu quả là những dấu hiệu thật trái ngược và khó hiểu khủng khiếp. Có lẽ để tự vệ, các cá nhân đang thay đổi một số quan điểm và thái độ liên quan đến nghề nghiệp, và họ đang trở nên mâu thuẫn trong những mong ước và kế hoạch đối với việc phát triển nghề nghiệp. Hợp đồng theo truyền thống về mặt tâm lý mà trong đó, một nhân viên gia nhập một công ty, chịu khó làm việc, thực hiện tốt, trung thành và cam kết, vì thế, họ đã nhận được những phần thưởng lớn hơn và sự an toàn trong công việc, đã được thay thế bằng một hợp đồng dựa trên sự học tập và thay đổi đặc tính liên tục. Nói tóm lại, nghề nghiệp có tổ chức chết đi, trong khi nghề nghiệp không ổn định hoặc không ranh giới lại tồn tại và nở rộ.

Không bao lâu trước đây, các cá nhân vẫn tin rằng chỉ có duy nhất một nghề nghiệp mà mỗi người phù hợp nhất, rằng quyết định tốt nhất về nghề nghiệp được thực hiện khi người ta còn trẻ, và một khi đã chọn một lãnh vực nào rồi, thì chọn lựa đó không thay đổi. Họ cũng tin rằng khi xác định những chọn lựa nghề nghiệp, những quyền lợi thì quan trọng hơn so với những kỹ năng và thái độ, và cá nhân nào thành công trong một nghề nghiệp thì chỉ vận động hướng lên mà thôi. Ngày nay,

ít người tán thành những thừa nhận này về nghề nghiệp.

Như chúng ta đã từng biết, nghề nghiệp – như là hàng loạt những sự vận động hướng lên, với thu nhập, quyền lực, địa vị và sự an toàn vẫn gia tăng một cách bền vững – đã chết đi. Tuy nhiên, con người sẽ luôn luôn có cuộc sống làm việc bộc lộ theo thời gian, với thách thức, sự phát triển và học tập. Vì thế, nếu chúng ta nghĩ về nghề nghiệp như hàng loạt kinh nghiệm và sự học tập cá nhân liên quan đến công việc trong suốt cuộc đời, thì nghề nghiệp này sẽ không bao giờ chết.

Trong thế kỷ 21, nghề nghiệp được đánh giá bằng việc học tập và những thay đổi đặc tính liên tục, hơn là bằng những giai đoạn cuộc sống và tuổi tác theo thứ tự thời gian. Với những sự tinh giản biên chế, trở ngại, những quy mô đúng đắn, việc tái cơ cấu và sa thải, thì hợp đồng giữa chủ nhân và nhân viên dường như vô hiệu. Ông Jack Welch, cựu CEO của công ty Điện General, nói rằng có bản hợp đồng một-lần giữa chủ nhân và nhân viên, trong đó, tất cả những điều được tính đến đều là giá trị hiện hành mà mỗi bên đóng góp vào mối quan hệ. Tất nhiên, ông Jack Welch cũng tin tưởng mạnh mẽ vào sự cung cấp cơ hội tại công ty GE đối với việc phát triển và thách thức các nhân viên.

Thật thú vị, trong một nghiên cứu trực tuyến vào năm 2005, 44 % các nhân viên quản lý HR cao cấp đều tiên đoán rằng đến phân nửa số nhân viên sẽ tìm kiếm việc làm một khi nền kinh tế cải thiện. Tương tự như vậy, trong cuộc Thăm dò Dư luận SHRM về sự Khôi phục và Giữ lại Công việc tại Mỹ vào năm 2004, 75 % những người hiện đang được sử dụng đều hoặc tích cực, hoặc tiêu cực khi tìm kiếm công việc. Các nhân viên nào làm việc dưới 5 năm và những người có từ 11 đến 20 năm kinh nghiệm, đều có khả năng tìm kiếm công việc nhất. Những phát hiện này là mối quan tâm lớn đối với các chuyên gia HR, bởi vì tình trạng bỏ việc tại các công ty của họ có thể đưa đến những khó khăn trong việc phục vụ các

khách hàng và đạt được những mục tiêu của tổ chức.

Do đó, người ta quan tâm nhiều hơn đến việc phát triển nghề nghiệp, và trước đây, các nhà đào tạo chưa bao giờ đối diện với nhiều thách thức đối với việc đáp ứng những nhu cầu của cá nhân nhân viên và tổ chức trong khi thiết kế những hệ thống nghề nghiệp. Để đối phó trong thời buổi đầy xáo trộn ngày nay, việc đặt toàn tâm toàn ý nhiều hơn vào những nhu cầu của nghề nghiệp càng ngày càng trở nên quan trọng cả đối với tổ chức lẫn nhân viên. Chương này mô tả một số vấn đề hiện hành liên quan đến nghề nghiệp phù hợp với thói quen của các nhà quản lý. Chúng ta bắt đầu bằng cách mô tả những điều mà các cá nhân và tổ chức có thể thực hiện, để nhắm đến một số lực lượng nghề nghiệp đang thay đổi. Sau đó, chúng ta xác định một số khái niệm và mô hình thuộc về nghề nghiệp chủ yếu, và chúng ta mô tả một số vấn đề liên quan đến việc trù tính các hệ thống phát triển nghề nghiệp trong tổ chức. Chúng ta mô tả những thành phần khác nhau trong các hệ thống phát triển nghề nghiệp, và có thể làm thế nào để phối hợp các hệ thống nghề nghiệp với các chương trình khác trong tổ chức. Cuối cùng, chúng ta xem lại các vấn đề về nghề nghiệp đối với một số nhóm nhân viên mục tiêu.

Sau khi đọc chương này, bạn có thể:

1. Mô tả những thay đổi mới đang diễn ra tại nơi làm việc, và những mối quan hệ mật thiết mà những thay đổi này có đối với các cá nhân và tổ chức.
2. Xác định việc phát triển nghề nghiệp trong tổ chức và những nguyên nhân để hiểu biết việc phát triển nghề nghiệp.
3. Hiểu được tầm quan trọng của sự khước từ các chương trình phát triển nghề nghiệp với các hệ thống có tổ chức khác (như đào tạo, chọn lựa, tuyển dụng).

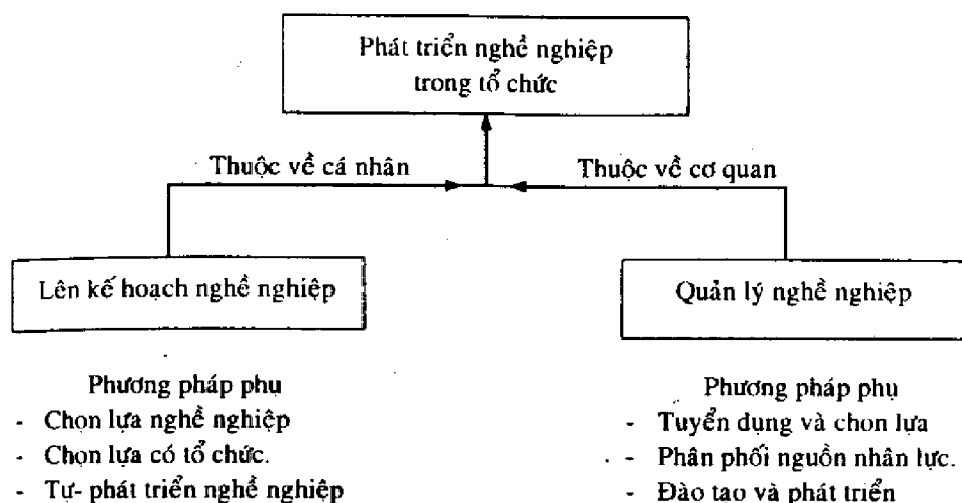
4. Nhận ra những bước trong việc trù tính các hệ thống phát triển nghề nghiệp.
5. Hiểu được cách làm thế nào để trù tính các chương trình nghề nghiệp đối với các nhóm nhân viên mục tiêu, như các nhân viên theo dõi-nhanh, nhân viên cố thủ, giám sát viên, nhân viên chủ quản, phụ nữ, những người thiểu số, vợ chồng và cha mẹ của nhân viên, các nhóm, những người hồi hương và những người khác.

ĐỊNH NGHĨA

Dù mọi người hầu hết đều nghĩ rằng thuật ngữ nghề nghiệp nghĩa là “sự thăng tiến” trong một tổ chức, thì một cái nhìn rộng hơn về nghề nghiệp lại định nghĩa từ này là “một chuỗi những quan điểm và thái độ có thể nhận thấy về mặt cá nhân, kết hợp với những hoạt động và kinh nghiệm liên quan đến công việc trong một khoảng thời gian thuộc về cuộc sống của một người”. Nói cách khác, thuật ngữ nghề nghiệp tập trung vào bên trong và liên quan đến cách thức một cá nhân nhìn vào nghề nghiệp của mình, và tập trung vào bên ngoài hoặc khách quan, và liên quan đến hàng loạt những cương vị công việc thực sự mà cá nhân đó nắm giữ. Cách hiểu biết về việc phát triển nghề nghiệp trong một tổ chức đòi hỏi phải xem xét kỹ hai phương pháp: Các cá nhân lên kế hoạch và thực hiện những mục tiêu nghề nghiệp của họ như thế nào (lên kế hoạch nghề nghiệp), và các tổ chức thiết kế và thực hiện các chương trình phát triển nghề nghiệp của họ như thế nào (quản lý nghề nghiệp). Những phương pháp này được minh họa trong biểu đồ 8-1. Như chúng tôi đã chú thích, lên kế hoạch nghề nghiệp là một nỗ lực có chủ tâm của một cá nhân, để trở nên ý thức hơn về những kỹ năng, quyền lợi, giá trị, cơ hội, hạn chế, chọn lựa, và kết quả của riêng họ. Điều này đòi hỏi phải nhận ra những mục tiêu liên quan đến nghề nghiệp và thiết lập những kế hoạch để đạt được những mục tiêu đó. Việc quản lý nghề nghiệp được coi như một phương pháp có tổ chức đòi hỏi phải chuẩn bị, thực hiện và giám sát

những kế hoạch nghề nghiệp, mà chỉ riêng một cá nhân đảm nhận hoặc ở trong các hệ thống nghề nghiệp của tổ chức.

Hệ thống phát triển nghề nghiệp là một nỗ lực có kế hoạch, tổ chức, chính thức, để đạt được một sự quân bình giữa những nhu cầu về nghề nghiệp và những yêu cầu của lực lượng lao động trong tổ chức. Chẳng hạn, tổ chức có những nhu cầu nào đó đối với việc bố trí, và các nhân viên có nhu cầu tận dụng những kỹ năng cá nhân của họ một cách hiệu quả. Hệ thống phát triển là một cơ cấu để đáp ứng những nhu cầu của tổ chức về nguồn nhân lực hiện tại và tương lai. Ông Pfeffer, giáo sư đại học Stanford, nhìn vào các hệ thống chính thức của việc phát triển nghề nghiệp như một điều chủ yếu đối với lợi thế cạnh tranh. Giáo sư Pfeffer nói: "Các hệ thống nghề nghiệp nào nhấn mạnh vào những đề bạt từ bên trong thì không chỉ làm lớn mạnh những lợi thế về mặt quản lý mối quan hệ việc làm, mà còn có khả năng hơn để làm cho nhân viên thấu hiểu và theo đuổi những chiến lược trong việc đạt được lợi thế cạnh tranh thông qua họ". Một hệ thống lên kế hoạch nghề nghiệp được phối hợp với một hệ thống bố trí nhân viên trong tổ chức sẽ cổ vũ một hệ thống hội nhập-tốt.



Nghề nghiệp: Một chuỗi những quan điểm và thái độ nhận thức được về mặt cá nhân, kết hợp với những hoạt động và kinh nghiệm liên quan đến công việc trong một khoảng thời gian thuộc về cuộc sống của một người.

Phát triển nghề nghiệp có tổ chức: Những kết quả phát xuất từ sự tương tác của việc lên kế hoạch nghề nghiệp cá nhân và các phương pháp quản lý nghề nghiệp của cơ quan.

Lên kế hoạch nghề nghiệp: Một phương pháp có chủ tâm để: (1) trở nên ý thức hơn về bản thân, cơ hội, hạn chế, chọn lựa, và kết quả; (2) nhận ra những mục tiêu liên quan đến-nghề nghiệp; và (3) lập chương trình hành động, giáo dục, và những kinh nghiệm phát triển có liên quan, để cung cấp đường hướng, thời hạn, và các bước liên tục để đạt được một mục tiêu nghề nghiệp cụ thể.

Quản lý nghề nghiệp: Một phương pháp chuẩn bị, thực hiện và giám sát những kế hoạch nghề nghiệp mà chỉ riêng một cá nhân đảm nhận hoặc phối hợp với hệ thống nghề nghiệp của tổ chức.

Biểu đồ 8-1: Một Mô hình Phát triển Nghề nghiệp trong Tổ chức

Những thông lệ phát triển nghề nghiệp được thiết kế để làm nổi bật sự mãn nguyện của nhân viên đối với nghề nghiệp, và cải thiện hiệu quả của tổ chức. Tuy nhiên, những nỗ lực để hoàn toàn hòa nhập nghề nghiệp của cá nhân và tổ chức có thể khó khăn, vì tỉ lệ một cá nhân lớn mạnh và phát triển có thể không song song với những nhu cầu của tổ chức. Chẳng hạn, nhiều người trẻ mới phát đạt trong lực lượng lao động quan tâm đến việc thăng tiến trong những cương vị hiện nay của họ, tuy nhiên, họ ít khi tìm thấy những cương vị đó ở những công việc quản lý trong tổ chức, do tình trạng tình giãn biên chế. Hậu quả là những người trẻ mới phát đạt chiếm trung bình 10.2 công việc từ tuổi 18 đến 38. Với toàn bộ những thay đổi mới đây trong các tổ chức (như tình giãn biên chế, liên doanh, loại bỏ), việc cố gắng hòa nhập nhu cầu của chủ nhân với nhu cầu của nhân viên thậm chí lại còn quan trọng hơn.

QUAN HỆ MẬT THIẾT CỦA NHỮNG THAY ĐỔI TẠI NƠI LÀM VIỆC ĐỐI VỚI CÁ NHÂN VÀ TỔ CHỨC

Cá nhân Nên Làm gì?

Căn cứ vào quan điểm đang thay đổi về nghề nghiệp trong các tổ chức, cá nhân nên làm gì để được chuẩn bị đối với những công việc trong tương lai, và tại sao điều này quan trọng? Thừa nhận mức lương là một phương pháp tốt để thăng tiến nghề nghiệp, một bản phê bình mới đây cung cấp một số nguyên tắc hữu ích để tiên đoán sự thành công trong tương lai. Đối với những điều mà một cá nhân có thể kiểm soát, những tiên đoán quan trọng nhất về mức lương trong tương lai là (theo thứ tự về tầm quan trọng): (1) trình độ giáo dục; (2) kiến thức và những kỹ năng chính trị; (3) kinh nghiệm làm việc; (4) giờ làm việc; và (5) được một đồng nghiệp bảo trợ. Chúng tôi cung cấp những bí quyết sau đây cho các cá nhân về nghề nghiệp của họ.

- Hiện nay nên tập trung vào khả năng có việc làm của cá nhân. Các cá nhân không nên bận tâm về việc giữ một

công việc cụ thể, nhưng thay vào đó, họ nên đảm bảo mình đã phát triển được những kỹ năng cạnh tranh cần thiết trong thị trường. Họ cần có những năng lực linh hoạt.

- Các nhân viên cần kiểm soát nghề nghiệp của mình nhiều hơn, so với việc họ đã từng kiểm soát trước đây, và để ý chờ đợi những quyền lợi tốt nhất cho nghề nghiệp của mình.
- Các nhân viên phải phát triển những kỹ năng cá nhân mới và những kỹ năng tốt hơn về cách tự đánh giá bản thân và lên kế hoạch nghề nghiệp, đặc biệt bởi vì các tổ chức không có nguồn lực để lên kế hoạch đầy đủ đối với nghề nghiệp cá nhân. Nghề nghiệp hay thay đổi và không ranh giới do chính người đó xây dựng, chứ không phải do tổ chức. Việc theo đuổi nghề nghiệp đòi hỏi một trình độ cao về sự tự nhận thức và trách nhiệm cá nhân.
- Cá nhân cần phải lập ra những mục tiêu nghề nghiệp và xác định rõ những điều mình quan tâm (như những tài năng, sở thích).
- Đặc biệt trong thời kỳ đầu của nghề nghiệp, các nhân viên cần duy trì chuyên ngành về kỹ thuật. Tuy nhiên, họ phải cẩn thận để không trở nên lỗi thời hoặc quá hẹp hòi.
- Cá nhân phải đầu tư vào việc xây dựng danh tiếng hoặc làm nổi bật hình ảnh của mình, để minh họa cho sự thành công và khả năng phù hợp đối với công việc.
- Cá nhân sẽ cần phát triển những kỹ năng cộng tác, vì việc sử dụng những nhóm dự án trong các tổ chức sẽ còn tiếp tục gia tăng.
- Các nhân viên sẽ cần phát triển nhiều mối quan hệ học tập trên mạng máy tính và đồng nghiệp.
- Nghề nghiệp mới sẽ là một tiến trình học tập liên tục đòi hỏi cá nhân phải phát triển kiến thức về bản thân,

khả năng thích nghi và uyển chuyển. Cá nhân sẽ cần phải thích nghi với những yêu cầu của công việc đang thay đổi.'

- Các nhân viên cần cố đạt cho được thông tin phản hồi và đánh giá về cách họ đang làm việc như thế nào, tương ứng với những mục tiêu nghề nghiệp của họ.
- Cá nhân cần cam kết học tập suốt đời để giữ cho những kỹ năng của mình phù hợp, hoặc là bằng cách đi học thêm, hoặc là bằng cách đảm nhận những việc mới được phân công.

Các Tổ chức Nên Làm Gì?

Tương tự, các tổ chức cần tích cực hơn trong việc thực hiện các chương trình phát triển nghề nghiệp. Các công ty đang thiết kế các chương trình nghề nghiệp với nỗ lực giảm bớt tình trạng điều chỉnh nhân viên, ngăn ngừa sự lỗi thời và kiệt sức khi làm việc, và cải thiện phẩm chất cuộc sống làm việc của nhân viên. Ngoài ra, các dịch vụ chăm sóc trẻ con, người phục vụ trong nhà, và các chương trình hỗ trợ khác cho nhân viên sẽ gia tăng, khi các chủ nhân cạnh tranh để thu hút và giữ lại nhân viên có khả năng, đối với những việc được tiên đoán là thiếu hụt trầm trọng nhất về nhân viên có kỹ năng trong lịch sử. Những mối quan tâm hàng đầu nơi các nhân viên ngày nay là: tình trạng kiệt sức, thiếu phát triển nghề nghiệp, cảm giác bị tách rời khỏi công ty, và sự mất niềm tin nói chung, hoặc thiếu tin tưởng vào khả năng của ban lãnh đạo để hướng dẫn tổ chức tiến lên phía trước. Một số tổ chức như: Chevron, CIGNA, Dịch vụ Thông tin Sears, Texaco, Đài Phát thanh Turner, Dịch vụ Ngân khố Quốc gia, và Marriott International đã tham gia vào một cuộc hội nghị đặc biệt để chia sẻ những chiến lược của họ đối với việc tạo ra một lực lượng lao động có nghề nghiệp-sôi nổi. Chúng tôi cung cấp vài đề nghị đối với các tổ chức như sau:

- Chính nhân viên có trách nhiệm quản lý nghề nghiệp

của bản thân mình, tuy nhiên, trách nhiệm của chủ nhân là cung cấp cho nhân viên những phương tiện và cơ hội để làm nổi bật những kỹ năng của họ. Kết quả sau cùng nên là một lực lượng lao động có nghề nghiệp-sôi nổi, một lực lượng lao động có những công nhân tự tin, những người có khả năng để tự tái phát minh, hầu duy trì nhịp độ nhanh chóng của những thay đổi thuộc về tổ chức.

- Tạo ra một môi trường học tập liên tục, bằng cách hỗ trợ và thưởng công cho nhân viên nào biết học tập và phát triển (như những đoàn thể chuyên môn, đào tạo, hướng dẫn). Một số tổ chức như các công ty Motorola, Ford, và Intel đặc biệt đạt hiệu quả về mặt này.
- Cung cấp những cơ hội để tự đánh giá. Có những chuyên viên tư vấn nghề nghiệp và các trung tâm nguồn lực nghề nghiệp có giá trị.
- Cung cấp những cơ hội để đào tạo bổ sung, bao gồm định hướng, đào tạo chủ yếu, và đào tạo trên cơ sở máy tính.
- Giúp đỡ nhân viên đạt tới sự quân bình giữa cuộc sống làm việc và không làm việc của họ (như chăm sóc trẻ con, chăm sóc người già, những cách thu xếp công việc uyển chuyển).
- Sử dụng các hệ thống thưởng công hỗ trợ chiến lược phát triển nghề nghiệp của tổ chức.
- Đảm bảo rằng các chương trình nghề nghiệp đều được liên kết với các chương trình nguồn nhân lực khác (như đào tạo, đánh giá kết quả, tuyển chọn).
- Trước khi thuê ngoài, hãy cố gắng tái triển khai lực lượng lao động hiện hành, để dạy cho họ những kỹ năng mới cần thiết.

TÂM QUAN TRỌNG CỦA SỰ HIỂU BIẾT VỀ VIỆC PHÁT TRIỂN NGHỀ NGHIỆP

Môi trường kinh doanh cạnh tranh ngày nay thúc đẩy các tổ chức phải tái cơ cấu và tinh giản biên chế, kết quả là trình độ có thứ bậc, và những cơ hội đề bạt truyền thống dành cho các nhân viên trở nên ít hơn. Đồng thời, có sức ép gia tăng đối với việc cải thiện sản lượng hoặc trở thành nạn nhân của các công ty lớn hơn. Sự sáng tạo các ngành công nghệ mới đòi hỏi cá nhân phải cập nhật hóa những kỹ năng của họ, nếu không, họ sẽ trở nên lạc hậu.

Một số tổ chức thay đổi sáng kiến có thể để lại những hậu quả ngoài dự tính và không mong muốn đối với các cá nhân. Những điều này gồm:

- Tinh giản biên chế - những công việc bị cắt giảm
- Trì hoãn - sắp xếp lại những công việc một cách rộng rãi hơn, tuy nhiên, những đường lối báo cáo cũ vẫn tồn tại để duy trì quyền kiểm soát của ban quản lý.
- Phân quyền - Phân công lại các trách nhiệm, từ chức năng tập trung thuộc về công ty, đến những chức năng trong từng vị trí hoặc ở những mức độ thấp hơn.
- Tổ chức lại - Công ty có thể tập trung lại chung quanh các năng lực chủ yếu.
- Những chiến lược giảm giá - cùng công việc được thực hiện với ít nguồn lực hơn.
- Những cạnh tranh về Công nghệ Thông tin (IT) - thay đổi cách làm việc nhờ những tiến bộ về công nghệ thông tin.
- Đánh giá năng lực - xác định lại và đánh giá những tập hợp kỹ năng cần có của nhân viên theo những phương cách khác.
- Trả lương dựa trên kết quả - liên kết việc trả lương với kết quả và được sử dụng như một động cơ.

Biểu đồ 9-2 mô tả một số thay đổi sáng kiến thuộc về tổ chức, những ảnh hưởng của chúng đối với công việc và nghề nghiệp, tác động đến tâm lý cá nhân, và những chiến lược cần thiết để chấn chỉnh hoặc giảm nhẹ những ảnh hưởng tiêu cực.

Ngày nay, sự hiểu biết việc phát triển nghề nghiệp cũng quan trọng, do lực lượng lao động đang thay đổi. Những thay đổi lực lượng lao động hiện nay bao gồm tỉ lệ các công nhân lớn tuổi nhiều hơn, các bà mẹ đi làm, và thành viên của thế hệ những người trẻ mới phát đạt đang cạnh tranh với một số công việc giới hạn. Ngoài ra, các nhân viên đã thay đổi giá trị của họ, đến nỗi bây giờ họ mong muốn tự hoàn thành ước nguyện của mình nhiều hơn trong công việc, và chịu trách nhiệm đối với sự quản lý việc lên kế hoạch nghề nghiệp của bản thân. Họ muốn có cơ hội phát triển nghề nghiệp, mở rộng kiến thức và những kỹ năng của mình. Họ cũng đòi hỏi cuộc sống quân bình tốt, trong đó, giá trị được đặt trên công việc, gia đình và thời gian rảnh rỗi. Thế hệ các nhân viên X có những giá trị khác hẳn. Dường như họ ít quan tâm đến việc leo lên những bậc thang của công ty, đạt được những danh hiệu lạ lùng, hoặc sử dụng nghề nghiệp của họ trong một loại việc làm hoặc công việc. Nói đúng hơn, họ muốn khai thác và làm những loại công việc khác nhau, qua đó, họ có thể diễn tả những giá trị cá nhân của mình.

BIỂU ĐỒ 8-2 Những Sáng kiến Thay đổi thuộc về Tổ chức và Ảnh hưởng của Chúng đến Nghề nghiệp và Cá nhân

Hình thức Thay đổi của Tổ chức	Ảnh hưởng đến Nghề nghiệp và Cá nhân	Tác động Tâm lý đến Cá nhân	Những Chiến lược Chấn chỉnh và Giảm nhẹ
Tinh giản biên chế.	An toàn trong công việc.	Lo lắng	Cởi mở và đón hết tâm trí.
Trì hoãn.	Ổn định.	Hạ thấp lòng tự trọng.	Ủy quyền và tự quản.

Phân quyền.	Phân đoạn và chia cắt.	Thái độ cạnh tranh.	Xây dựng nhóm và tính lưu động.
Tổ chức lại.	Sa thải.	Gây thất vọng.	Tự-dánh giá và tìm kiếm đường hướng.
Giảm giá.	Tăng cường việc làm.	Căng thẳng	Quản lý thời gian và nhiệm vụ.
Canh tân IT.	Không thành vấn đề.	Giảm bớt tính khiêm tốn	Lại trở thành vấn đề.
Đánh giá năng lực.	Lỗi thời	Tự vệ.	Hướng dẫn và chỉ dạy.
Trả lương dựa trên kết quả.	Chủ nghĩa cá nhân và các chính sách.	Ít tin tưởng.	Những mục tiêu và phản hồi dựa trên nhóm

Những thay đổi về mặt xã hội, bao gồm sức ép gia tăng về mặt xã hội, để tổ chức chịu trách nhiệm nhiều hơn. Chẳng hạn hiện nay, các công ty có khả năng hơn trong việc đưa ra các chương trình chăm sóc trẻ con, lịch làm việc linh động và thời gian nghỉ phép của cha mẹ. Ngoài ra, tình trạng kiện tụng liên quan đến cơ hội làm việc thông qua các luật lệ như Phân biệt đối xử về Tuổi tác trong Đạo Luật về Việc làm, Đạo Luật người Mỹ đối với Người Khuyết tật, Đạo Luật về các Quyền Công dân, và Đạo Luật Trả Lương Đồng Đều đã đặt nhiều trách nhiệm hơn đối với các công ty, nhằm tránh tình trạng phân biệt đối xử trong các chương trình của họ về phát triển nghề nghiệp.

Hiện nay, người ta sẽ nhấn mạnh nhiều hơn vào việc thiết kế và thực hiện các hệ thống nghề nghiệp phù hợp trong tổ chức. Các tổ chức sẽ phải tìm kiếm những phương cách sáng tạo hơn để phát triển các nhân viên vì các nhân viên sẽ không thể tin tưởng vào sự phát triển của tổ chức trong việc cung cấp những cơ hội nghề nghiệp (như đề bạt).

Nhà quản lý trực tiếp có thể có kinh nghiệm về sức ép lớn hơn trong việc cung cấp tư vấn nghề nghiệp cho nhân viên, và họ có thể yêu cầu các nhà quản lý HR phải đào tạo các nhà quản lý về những kỹ năng hướng dẫn nghề nghiệp. Chẳng hạn, các hệ thống nghề nghiệp của hai công ty Coca-Cola và Ford đều yêu cầu đào tạo tất cả các nhà quản lý về cách làm thế nào để hướng dẫn những buổi thảo luận với nhân viên về việc phát triển nghề nghiệp, trong bối cảnh của cách đánh giá kết quả. Mục tiêu là để các nhà quản lý chịu trách nhiệm nhiều hơn đối với sự phát triển của nhân viên của họ.

THIẾT KẾ CÁC HỆ THỐNG PHÁT TRIỂN NGHỀ NGHIỆP

Một hệ thống phát triển nghề nghiệp đạt hiệu quả cố gắng kết hợp hàng loạt việc lên kế hoạch nghề nghiệp cá nhân với mọi hoạt động nghề nghiệp có tổ chức có liên quan đến nhân viên, ban quản lý, và tổ chức. Chẳng hạn, hầu hết các công ty có chương trình nghề nghiệp (như Lincoln Electric, Wal-Mart, IBM, Bell Atlantic, Xerox) thu hút nhân viên đánh giá nghề nghiệp, và nhà quản lý phục vụ với tư cách là một người điều phối và tổ chức cung cấp một môi trường hỗ trợ. Các chuyên gia HR có thể giúp các tổ chức xác định xem công ty của họ có một nền văn hóa hỗ trợ cho việc phát triển nghề nghiệp hay không, bằng cách thực hiện Nguyên tắc Chỉ đạo nền Văn hóa Phát triển Nghề nghiệp trong Biểu đồ 8-3. Những điểm thấp phản ánh các hệ thống phát triển nghề nghiệp không đạt hiệu quả (hoặc không tồn tại). Những điểm cao phản ánh một hệ thống đạt hiệu quả có thể có thể liên quan đến tỉ lệ tự ý thay đổi công việc thấp hơn.

BIỂU ĐỒ 8-3 20 Câu hỏi: Nguyên tắc Chỉ đạo nền Văn hóa Phát triển Nghề nghiệp

Hướng dẫn: Nếu câu trả lời của bạn là có đối với câu hỏi, thì bạn hãy đánh dấu vào phần phía bên trái con số của khoản mục đó. Hãy xem

những hướng dẫn về cách chấm điểm ở phần cuối bài tập.

1. Ban quản lý cao cấp có sử dụng cách đánh giá công việc và những mối quan hệ trong công việc để phát triển nhân viên không?
2. Họ có làm việc này một cách ý thức và nhằm phát triển nhân viên không? (với cách họ làm chỉ vì mục đích kinh doanh).
3. Những hoạt động phát triển nghề nghiệp này có phải là một phần của kế hoạch kinh doanh dành cho đơn vị của nhân viên không?
4. Liệu các nhân viên có thể nhận ra mục đích của tổ chức, được diễn tả bằng những từ ngữ thuộc về con người không?
5. Ban quản lý hàng đầu có đánh giá sự phát triển của nhân viên không?
6. Ban quản lý trực tiếp cao cấp có công nhận việc phát triển nghề nghiệp không? (so với việc coi như đó là do các nhà quản lý HR công nhận).
7. Ban quản lý trực tiếp cao cấp có tích cực khích lệ tính đa dạng không?
8. Ban quản lý trực tiếp cao cấp có thực hiện việc phát triển nhân viên vì mục đích rõ ràng là hỗ trợ chiến lược kinh doanh không?
9. Có sử dụng những hình thức mới của sự vận động các nhân viên không? (như chức năng-chéo, các nhóm kinh doanh-chéo).
10. Có khuyến khích sự phát triển cá nhân hoặc tự nhận biết mình không? (chẳng hạn, phương pháp phản hồi 360 độ).
11. Việc phát triển nghề nghiệp có phải là một phần của toàn bộ chiến lược trong công ty không?
12. Có một phương pháp lên kế hoạch liên tục, nhấn mạnh vào sự phát triển cũng như đồng nhất không?
13. Các nhân viên có được cung cấp tài liệu có ý nghĩa đối với các kế hoạch phát triển và phân công của họ trong tương lai không?
14. Việc phát triển nghề nghiệp có bao gồm những cơ hội thử thách và học tập (khả năng thích nghi) không?
15. Việc phát triển nghề nghiệp có bao gồm sự học tập cá nhân (đặc tính), cũng như học tập công việc không?
16. Hầu hết những người ở đây có tin rằng việc phát triển nghề nghiệp cũng nên quan tâm đến những nhu cầu gia đình và sự quân bình cá nhân không?
17. Nói chung, ban quản lý có đồng ý về các phương pháp phát triển nghề nghiệp mang tính cách lịch sử phù hợp với tương lai không?

18. Các nhân viên có tương đối dễ dàng trong việc truy cập thông tin về những cơ hội làm việc trong công ty không?
19. Các nhân viên có được khích lệ để tạo khả năng và tự hướng dẫn trong nghề nghiệp của mình không?
20. (Bài trắc nghiệm khó khăn): Các nhân viên có ý thức về những hoạt động phát triển nghề nghiệp của tổ chức không?

Chấm điểm:

Bạn hãy đếm số dấu kiểm tra (đại diện cho "có" đối với từng khoản mục).

Giải pháp:	17 hoặc có thêm dấu kiểm tra	Nổi bật
	10 - 16	Tốt.
	6 - 9	Khá.
	< 5	Cần phải làm việc!

Những Ích lợi của Các Hệ thống Phát triển Nghề nghiệp

Một số ích lợi của các hệ thống phát triển nghề nghiệp đối với các nhân viên, các nhà quản lý và tổ chức được trình bày trong Biểu đồ 8-4. Như chúng tôi đã nêu, các nhà quản lý có thể được hưởng lợi từ các chương trình phát triển nghề nghiệp, bằng cách có khả năng liên lạc và phát triển nhân viên của họ. Các nhân viên cũng có thể được hưởng lợi từ các chương trình phát triển nghề nghiệp, bằng cách đạt được cách đánh giá sâu sắc những kỹ năng và khả năng của họ về mặt nghề nghiệp, và đánh giá trách nhiệm lớn hơn trong việc quản lý nghề nghiệp của bản thân mình. Tổ chức có thể được hưởng lợi từ hệ thống phát triển nghề nghiệp, bằng cách gia tăng lòng trung thành của nhân viên, cải thiện cách truyền đạt thông qua tổ chức, hạ thấp hơn tỉ lệ điều chỉnh nhân viên, và củng cố các hệ thống nguồn nhân lực.

BIỂU ĐỒ 8-4 Những Ích lợi của Hệ thống Phát triển Nghề nghiệp

Nhà quản lý / Giám sát viên	Nhân viên	Tổ chức
Gia tăng kỹ năng quản lý nghề nghiệp của mình.	Sự giúp đỡ hữu ích đối với những quyết định về nghề nghiệp.	Sử dụng tốt hơn những kỹ năng của nhân viên.
Giữ lại nhiều nhân viên có khả năng hơn.	Phong phú hóa công việc hiện hành và gia tăng sự mãn nguyện đối với công việc.	Quan hệ tốt hơn với toàn thể tổ chức.
Lên kế hoạch về sự phát triển và bố trí nhân viên một cách thực tế hơn.	Những mục tiêu và mong đợi thực tế hơn.	Giữ lại nhiều nhân viên có khả năng hơn.
Những buổi thảo luận hữu ích về cách đánh giá kết quả.	Phản hồi kết quả tốt hơn.	Triển khai công khai hình ảnh là một tổ chức phát triển nhân viên.
Hiểu biết nhiều hơn về tổ chức.	Thông tin hiện hành về công ty và tương lai.	Gia tăng hiệu quả của các hệ thống.
Danh tiếng nổi bật như một tổ chức phát triển nhân viên.	Có trách nhiệm cá nhân lớn hơn đối với nghề nghiệp.	Làm sáng tỏ những mục tiêu của tổ chức.

Để duy trì chương trình phát triển nghề nghiệp, điều chủ yếu là kết hợp chương trình nghề nghiệp với việc đào tạo và chiến lược phát triển nhân viên của tổ chức. Cũng nên đánh giá chương trình này, để xác định những điều đã được xem xét lại, và đạt được sự hỗ trợ của ban quản lý. Biểu đồ 8-5 khái quát một số tiêu chuẩn có thể sử dụng để đánh giá chương trình, hoặc biểu thị thành công. Như chúng tôi đã chú thích, có thể đánh giá thành công bằng việc đạt được mục tiêu của cá nhân và tổ chức, những hoạt động đã hoàn tất (như sử dụng những phương pháp phát triển nghề nghiệp), và bất cứ sự thay đổi nào trong việc đánh giá kết quả và quan điểm.

BIỂU ĐỒ 8-5 Những Biểu thị về Hiệu quả của Chương trình Phát triển Nghề nghiệp

Đạt được mục tiêu

Đạt được mục tiêu thuộc cá nhân và tổ chức về mặt chất lượng cũng như số lượng.

Cá nhân	Tổ chức
Bài tập về sự tự-xác định nhiều hơn. Đạt được khả năng tự-nhận thức nhiều hơn. Đạt được thông tin cần thiết về nghề nghiệp.	Cải thiện những quan hệ về mặt nghề nghiệp giữa nhân viên và giám sát viên. Làm nổi bật hình ảnh của tổ chức.
Làm nổi bật sự lớn mạnh và phát triển cá nhân.	Phản ứng trước những sức ép của EEO và hành động khẳng định.
Cải thiện khả năng xây dựng mục tiêu.	Nhận ra nhóm quản lý.

Nghiên cứu về hiệu quả của các chương trình phát triển nghề nghiệp rất ít dù đầy hứa hẹn. Một nghiên cứu phát hiện cho thấy 44 % nhà quản trị các chương trình phát triển nghề nghiệp của tạp chí Fortune về 500 công ty về mặt này là “rất hữu ích”. Công ty IBM đã đánh giá hiệu quả của cuộc hội thảo về việc phát triển nghề nghiệp, và nhận thấy những cải thiện về mặt khả năng và trách nhiệm của những người tham dự lên kế hoạch nghề nghiệp. Họ cũng phát hiện thấy những nhận thức của nhân viên về những cơ hội làm việc tốt hơn (được xác định như những cơ hội để sử dụng những kỹ năng mới và khác nhau) đã gia tăng về cơ bản. Công ty Pratt & Whitney báo cáo rằng tỉ lệ điều chỉnh của họ đối với các kỹ sư mới đã giảm bớt còn 25 %, sau khi tiến hành một chương trình phát triển nghề nghiệp.

Tất nhiên, các phương pháp về sự thành công của chương trình có thể thay đổi, tùy theo người mà bạn đang hỏi trong tổ chức. Nhân viên, nhà quản lý, tổ chức, và nhân viên HR có thể khác nhau về những nhân tố cụ thể mà họ coi như biểu thị thành công của chương trình. Chẳng hạn, nhân viên có

thể nói rằng một chương trình nghề nghiệp đạt hiệu quả, nếu nó sắp xếp cho họ một phương cách để lên kế hoạch và quản lý những quyền lợi của họ về nghề nghiệp, hoặc dành cho họ những cơ hội để thảo luận với các giám sát viên về những quyết định về nghề nghiệp. Các nhà quản lý có thể coi một chương trình phát triển nghề nghiệp là thành công, nếu chương trình này cung cấp cho họ sự uyển chuyển trong cách bố trí nhân viên, hoặc giúp họ nhận ra các cơ hội để thảo luận với các giám sát viên về những quyết định nghề nghiệp của họ. Các tổ chức có thể nhận thấy một chương trình là hữu ích, nếu chương trình này gia tăng sức hút của tổ chức đối với các nhân viên tiềm năng (người được tuyển dụng), hoặc gia tăng động cơ và năng suất của các nhân viên hiện hành. Cuối cùng, các nhân viên HR có thể xác định một chương trình là thành công, nếu nó có tính cách đáng tin cậy, hoặc làm nổi bật danh tiếng của ban đào tạo hoặc phát triển nghề nghiệp, cùng với các nhà quản lý trực tiếp.

CÁC YẾU TỐ CẤU THÀNH HỆ THỐNG PHÁT TRIỂN NGHỀ NGHIỆP

Các yếu tố cấu thành hệ thống phát triển nghề nghiệp khác nhau (nghĩa là những hoạt động và phương tiện) vẫn tồn tại để sử dụng trong tổ chức. Các nhà quản lý HR nên quen thuộc với các yếu tố cấu thành này, vì chúng có vai trò như những cố vấn nội bộ và bên ngoài, chịu trách nhiệm về việc thiết kế hệ thống phát triển nghề nghiệp. Một số hoạt động đã được mô tả là phương tiện lên kế hoạch nghề nghiệp cá nhân, và những hoạt động khác được sử dụng phổ biến đối với việc quản lý việc phát triển nghề nghiệp trong tổ chức. Nói chung, các chương trình phát triển nghề nghiệp đạt hiệu quả nhất sẽ sử dụng cả hai loại hoạt động này.

Các hoạt động phát triển nghề nghiệp khác nhau đều sẵn có để sử dụng. Một số hoạt động phổ biến hơn được liệt kê trong Biểu đồ 8-6. Các chương trình này đã được biểu dương như là có tác động tích cực lớn nhất đối với sự mãn nguyện

của nhân viên về công việc, mối quan hệ, sự giữ lại làm việc, động cơ làm việc, và cái nhìn hoặc hình ảnh của công ty cũng như cam kết của họ đối với công ty. Bất kể nhân viên sử dụng phương pháp nào để phát triển nghề nghiệp, điều quan trọng là các nhân viên triển khai một kế hoạch phát triển nghề nghiệp cá nhân. Chẳng hạn, Raychem yêu cầu mỗi người có một kế hoạch phát triển hoặc học tập.

BIỂU ĐỒ 8-6 Những Kiểu Can thiệp vào việc Phát triển Nghề nghiệp của Tổ chức

Các phương pháp tự-đánh giá

Hội thảo lên kế hoạch nghề nghiệp.

Sách bài tập về cách phát triển nghề nghiệp.

Tư vấn cá nhân.

Các dịch vụ thông tin.

Các hệ thống thông báo việc làm.

Đánh giá kỹ năng.

Những bậc thang và hướng đi để phát triển nghề nghiệp.

Các trung tâm nguồn lực về nghề nghiệp.

Chương trình đánh giá có tổ chức.

Các trung tâm đánh giá.

Trắc nghiệm tâm lý.

Dự đoán khả năng để bạt.

Lên kế hoạch liên tục.

Chương trình phát triển.

Các trung tâm đánh giá.

Chương trình luân phiên việc làm.

Chương trình hoàn lại học phí.

Chương trình đào tạo trong nước.

Các hội nghị về đào tạo ngoài nước.

Chương trình giảng dạy chính thức.

Các chương trình phát triển nghề nghiệp dành cho các nhóm mục tiêu đặc biệt.

Các nhân viên theo dõi-nhanh hoặc có tiềm năng-cao.

Các nhân viên đã chấm dứt hợp đồng (các chương trình bố trí việc

làm mới cho những người về hưu).

Các giám sát viên và các nhà quản lý.

Các nhân viên chủ quản có trình độ cao.

Các nhân viên có chuyên môn..

Các nhân viên kỹ thuật.

Phụ nữ.

Những người thiếu số.

Các nhân viên khuyết tật.

Các nhân viên mới (các vấn đề về nghề nghiệp cho người mới).

Chương trình định hướng nhân viên.

Chương trình xã hội hóa.

Cách tuyển dụng thực tế.

Các vấn đề về nghề nghiệp cho người trung niên và người lớn tuổi.

Chương trình để đấu tranh với tình trạng lỗi thời và bình ổn.

Hội thảo về các vấn đề của công nhân lớn tuổi.

Khuyến khích về hưu sớm.

Chương trình giúp đỡ vợ chồng và cha mẹ của nhân viên.

Chính sách đối với việc thuê mượn các cặp vợ chồng.

Chương trình gia đình-làm việc.

Chương trình chia sẻ công việc.

Chính sách thư giãn khi đi chuyển và đi lại.

Những cách sắp xếp công việc uyển chuyển.

Chương trình mẹ được trả lương / cha được phép nghỉ.

Các dịch vụ chăm sóc-trẻ con.

Những phúc lợi của việc nhận con nuôi.

Chương trình phát triển nghề nghiệp là phương pháp đạt hiệu quả trong việc giữ lại nhân viên và nhanh chóng trở thành một mong đợi đối với nhân viên. Các công ty lớn bắt đầu triển khai các chương trình CD vào cuối thập niên 1980 và đầu thập niên 1990, và các chương trình này bắt đầu xuất hiện trong các công ty nhỏ hơn. Các tổ chức nhận ra rằng họ có thể liên kết các chương trình phát triển nghề nghiệp của họ với những mục tiêu kinh doanh cụ thể, trong khi vẫn phát

triển nhân viên để đáp ứng các mục tiêu của họ. Ngoài ra, chương trình này còn nói cho nhân viên biết rằng tổ chức đánh giá cao và tôn trọng họ, bằng cách đầu tư vào việc phát triển nghề nghiệp tương lai của họ.

Phương pháp Tự-Đánh giá

Tự-đánh giá nằm trong số các phương pháp đầu tiên mà các tổ chức thường thực hiện trong nỗ lực phát triển nghề nghiệp của họ. Vì thế, điều quan trọng đối với các nhà quản lý là làm quen với phương pháp tự-đánh giá và khai thác nghề nghiệp có giá trị. Điển hình là các cá nhân hoàn tất những bài tập tự-đánh giá nhằm mục đích lên kế hoạch-nghề nghiệp xuyên suốt một quá trình mà họ suy nghĩ trong những vai trò, mối quan tâm, những kỹ năng, quan điểm làm việc và những sở thích trong suốt cuộc đời của mình. Họ cố gắng lên kế hoạch cho những mục tiêu ngắn hạn và dài hạn, triển khai những kế hoạch hành động để đáp ứng những mục tiêu này, và nhận ra bất cứ trở ngại và cơ hội nào liên quan đến chúng. Các nhân viên trong công ty Hewlett-Packard tại Phân xưởng Colorado Springs hoàn tất các bài tập tự-đánh giá khác nhau, bao gồm một bài viết tự-đánh giá, các bài trắc nghiệm về sở thích nghề nghiệp (như Đánh giá Sở thích Mạnh mẽ), và những cuốn sổ ghi nhớ 24 giờ trước khi gặp các quản lý của họ để được tư vấn về nghề nghiệp. Sáu tháng sau khóa học này, 40 % những người tham dự đã lên kế hoạch về những biện pháp nghề nghiệp trong nước, và 37 % đã được thăng tiến lên những cương vị mới trong công ty. Trong số những người này, 74 % xác nhận rằng chương trình phát triển nghề nghiệp đóng một phần quan trọng trong sự thay đổi công việc của họ. Hai phương pháp thường được sử dụng để giúp đỡ các cá nhân trong việc tự-đánh giá của họ bao gồm các cuộc hội thảo lên kế hoạch nghề nghiệp và cuộc hội thảo phát triển nghề nghiệp.

Các Cuộc Hội thảo Lên Kế hoạch Nghề nghiệp

Sau khi các cá nhân hoàn tất những cách tự-đánh giá, họ có thể chia sẻ những khám phá của mình với các cá nhân

khác trong các cuộc hội thảo về nghề nghiệp. Chẳng hạn, công ty General Electric cung cấp khóa đào tạo về nghề nghiệp cho các nhân viên khoa công trình của họ, sau đó là những cuộc họp để chia sẻ kết quả. Nói chung, hầu hết các cuộc hội thảo đều sử dụng những bài tập thử nghiệm trong một thể thức nhóm tham dự, có cơ cấu, nhằm giáo dục các cá nhân về cách làm thế nào để chuẩn bị và theo dõi những chiến lược nghề nghiệp của họ. Có một thể thức nhóm cho phép những người tham dự nhận được thông tin phản hồi từ những người khác, như vậy, họ có thể kiểm tra thực tế các kế hoạch của họ và xem xét những giải pháp thay thế khác. Ngoài ra, các cuộc hội thảo đều hữu ích trong việc giúp đỡ nhân viên đạt được sự thấu hiểu và cách tự-đánh giá tốt hơn, và học tập nhiều hơn về những cơ hội nghề nghiệp của họ trong tổ chức. Công ty TVA dành các cuộc hội thảo lên kế hoạch nghề nghiệp cho nhiều người trong số nhân viên của họ, và nhân viên đều nhận thấy chúng thật hữu ích trong việc giúp họ thấu hiểu và hiểu biết hơn về những nhu cầu nghề nghiệp của họ. Tại Trung tâm Chuyển bay Không gian Goddard NASA, các cuộc hội thảo nhận thức nghề nghiệp được hướng dẫn để giáo dục nhân viên về những hướng chọn lựa nghề nghiệp và tư vấn cho họ. Eli Lilly and Company tại Indianapolis còn sử dụng các cuộc hội thảo với các uỷ viên điều hành và các nhà quản lý, để cung cấp cho nhân viên thông tin phản hồi về những khái niệm và động cơ của họ về mặt nghề nghiệp, cũng như lời khuyên về cách làm thế nào để tư vấn nghề nghiệp cho cấp dưới.

Cuốn Sách Bài Tập Về Nghề Nghiệp

Cuốn sách bài tập về nghề nghiệp bao gồm câu hỏi và các bài tập được thiết kế để hướng dẫn cá nhân hình dung những điểm mạnh và điểm yếu của họ, những cơ hội nghề nghiệp và việc làm, và các bước cần thiết để đạt được mục tiêu của mình. Một ví dụ phổ biến về một cuốn sách bài tập về nghề nghiệp có đặc điểm chung là cuốn niên giám "Cái Dù của Bạn

Màu Gì?”. Các cá nhân sử dụng cuốn sách này để học tập về những khả năng nghề nghiệp của mình, vì nó cung cấp những đề nghị về cách truy tìm việc làm và tạo ra những thay đổi về nghề nghiệp. Nhiều cuốn sách được biến đổi để đáp ứng nhu cầu đối với một công ty đặc trưng và có thể hoàn tất trong vài cuộc họp. Nếu những cuốn sách này phát hành tại Mỹ thì chúng nên chứa đựng một lời phát biểu về chính sách nghề nghiệp của tổ chức, một bài mô tả những chọn lựa nghề nghiệp trong tổ chức, và những chiến lược hiệu quả để đạt được thông tin nghề nghiệp. Cuốn sách bài tập cũng nên minh họa cơ cấu của tổ chức, hướng nghề nghiệp, và những phẩm chất đối với các công việc được sắp xếp theo những bậc thang nghề nghiệp.

Bạn hãy kiểm tra phương pháp tự-đánh giá có giá trị thông qua O* NET. Trong Chương 3, chúng ta đã thảo luận về mô hình nền tảng đối với sự phát triển O* NET (bạn hãy vào www.onetcenter.org). Cũng sẵn có các dịch vụ nghề nghiệp khác miễn phí dựa trên Internet, thường thông qua trường đại học và các đoàn thể trung tâm nghề nghiệp. Các dịch vụ này thật hữu ích để tìm kiếm công việc, công bố bản lý lịch, làm việc trên mạng, và học tập về các nghề nghiệp. Chẳng hạn, Talent Alliance là một nguồn lực dựa trên Internet do các công ty thành viên đồng bảo trợ, cung cấp sự giúp đỡ đối với việc khai thác nghề nghiệp tự-bắt đầu, tự-chỉ đạo tốc độ. Các phương pháp đánh giá cá nhân gợi ý cách tự-khám phá kiểu lãnh đạo, động cơ, những kỹ năng chuyên môn, và bối cảnh làm việc.

Tư vấn Cá nhân

Một hoạt động phát triển nghề nghiệp phổ biến là tư vấn nghề nghiệp. Việc tư vấn nghề nghiệp cá nhân nhằm giúp nhân viên thảo luận về những mục tiêu nghề nghiệp của họ trong các cuộc họp tư vấn từng người, bằng cách sử dụng những cuốn sách bài tập và các bài tập tự-đánh giá khác. Các buổi thảo luận về những quan tâm, mục tiêu, hoạt động trong công việc hiện hành, kết quả và những mục tiêu nghề nghiệp của

nhân viên vẫn thường diễn ra. Bởi vì các cuộc họp tư vấn thường được hướng dẫn trên cơ sở từng người, nên chúng có thể rất tốn thời gian và không ảnh hưởng đến chi phí nhiều bằng các phương pháp phát triển nghề nghiệp khác.

Nói chung, nguồn nhân lực, ban đào tạo hoặc việc phát triển nghề nghiệp vẫn cung cấp cách tư vấn nghề nghiệp, mặc dù một số tổ chức vẫn thuê mượn các chuyên viên tư vấn, và các tổ chức khác còn sử dụng các nhà quản lý trực tiếp với tư cách là nhà tư vấn về nghề nghiệp. Công ty Pricewaterhouse-Coopers phân công cho tất cả nhân viên, kể cả đối tác, hướng dẫn viên để giúp đỡ họ trong những khái niệm nghề nghiệp và liên quan đến-nghề nghiệp. Nếu sử dụng các giám sát viên trong các cuộc họp nghề nghiệp, thì nên dành cho họ những vai trò rõ rệt và được đào tạo các vấn đề về nghề nghiệp, đánh giá kết quả, cách lắng nghe, và những kỹ năng truyền đạt. Ngoài ra, nên yêu cầu họ gặp gỡ các cấp dưới trên một cơ sở nhất quán, để xem lại các mục tiêu và kế hoạch nghề nghiệp, và để giúp đỡ nhân viên triển khai những mục tiêu nghề nghiệp của họ. Cũng nên hướng dẫn các giám sát viên rằng một phần trong công việc của họ chính là giúp đỡ các nhân viên phát triển. Ngoài ra, nên thưởng công cho họ vì những nỗ lực với tư cách là những người hướng dẫn nghề nghiệp, để khích lệ họ dành hết thời gian cần thiết cho vai trò này. Chẳng hạn, tại Hiệp hội Thế chấp Quốc gia thuộc về Liên bang và Công ty Chăm sóc Sức khỏe, những phần thưởng dành cho các nhà quản lý đều trực tiếp liên kết với các chương trình phát triển nghề nghiệp dành cho phụ nữ và những người thiểu số. Cả hai công ty đều sớm nhận ra phụ nữ và những người thiểu số trong các kế hoạch phát triển cụ thể về nghề nghiệp, để đạt được những kỹ năng cần thiết cho sự thăng tiến. Nói chung, các giám sát viên có thể là những nguồn thông tin nghề nghiệp có giá trị đối với các nhân viên. Một số bí quyết để giúp các nhà quản lý hướng dẫn có hiệu quả hơn bao gồm những điều dưới đây:

- Thực hành cách chủ động lắng nghe và diễn giải để đoán chắc rằng bạn hiểu được những điều mà nhân viên đang nói.
- Hỗ trợ việc học tập của các nhân viên, bằng cách hỏi họ về những hoạt động mà họ đảm nhận, và họ thành công như thế nào.
- Giúp đỡ nhân viên thực hiện mục tiêu dễ trước, rồi sau đó mới đến những mục tiêu khó hơn.
- Giúp nhân viên viết những câu trả lời và những kịch bản có thể đóng vai (như cách phỏng vấn đối với việc làm).
- Cung cấp thông tin phản hồi tích cực, khi nhân viên tiến hành những hoạt động nghề nghiệp phù hợp (như tham gia vào các cuộc hội thảo nghề nghiệp).

Các Dịch vụ Thông tin

Các tổ chức thường sử dụng các hệ thống truyền thông trong nước, để báo cho các nhân viên về những cơ hội việc làm ở tất cả các trình độ. Cũng có thể sử dụng các hệ thống này để lưu giữ hồ sơ hiện hành về những kỹ năng, kiến thức, kinh nghiệm làm việc và sở thích của nhân viên. Các hồ sơ này có giá trị đối với việc bổ nhiệm các ứng viên vào những công việc còn trống trong công ty. Vài hệ thống được sử dụng phổ biến để biên soạn và truyền đạt thông tin liên quan đến nghề nghiệp, bao gồm các hệ thống thông báo-việc làm, đánh giá kỹ năng, các bậc thang và hướng nghề nghiệp, và các trung tâm nguồn lực nghề nghiệp.

Hệ thống Thông báo-Việc làm

Hệ thống thông báo-việc làm được các công ty sử dụng phổ biến để thông tin cho nhân viên về những công việc còn trống chỗ trong tổ chức, bằng cách sử dụng các Web site, bảng thông báo, bản tin, các hệ thống máy tính (e-mail), và những cách phổ biến khác của công ty. Trong khi các hệ thống này phục vụ mục đích thông tin, thì các thông báo cũng

có thể có tác dụng như một phương pháp động viên. Chúng ngụ ý rằng tổ chức quan tâm hơn đến việc chọn lựa các nhân viên từ bên trong hơn là bên ngoài công ty. Đây là một chiến lược đúng đắn, bởi vì một trong những “Đặc điểm Làm việc Đạt Kết quả Cao” là một chính sách đề bạt các nhà quản lý từ bên trong tổ chức. Những nguyên tắc đối với các hệ thống thông báo việc làm đạt hiệu quả bao gồm:

- Thông báo toàn bộ việc đề bạt thường xuyên và những cơ hội chuyển chuyển ít nhất một tuần, trước khi tuyển dụng bên ngoài tổ chức.
- Phác thảo những yêu cầu tối thiểu đối với cương vị (bao gồm những khóa đào tạo cụ thể).
- Mô tả những quy tắc quyết định sẽ sử dụng.
- Làm các mẫu đơn xin việc có hiệu lực.
- Thông tin cho tất cả những người xin việc về công việc được bổ nhiệm như thế nào và khi nào.

Một điều cũng quan trọng là tất cả nhân viên đều được tiếp cận với các thông báo việc làm. Tại công ty Ford, một ma trận đào tạo (training matrix) sẵn có đối với từng nhóm công việc mà trong đó, các hướng giải quyết cụ thể đều được liên kết như là chọn lựa hoặc đề nghị đối với cách sắp xếp công việc. Công ty Raychem đã tạo ra một mạng lưới, được gọi là Mạng lưới Phỏng vấn Thông tin Nội bộ, gồm hơn 360 người trong công ty sẵn sàng nói chuyện với bất cứ nhân viên nào muốn học tập thêm về công việc của họ. Các mạng nội bộ trong công ty cũng có thể hữu ích để đảm bảo sao cho tất cả nhân viên đều được tiếp cận với những thông báo việc làm. Các nhân viên có thể đăng nhập vào web site một cách đơn giản, những cương vị dự kiến theo từng danh hiệu công việc và vị trí. Việc sử dụng mạng nội bộ cũng có thể đặc biệt hữu ích, khi một cuộc thỏa thuận thương lượng tập thể đòi hỏi phải có sẵn những việc còn trống dành cho nhân viên, trước khi thuê mướn bên ngoài.

Bản Đánh giá Kỹ năng

Bản đánh giá kỹ năng là hồ sơ của công ty về dữ liệu được kiểm soát bằng máy tính, gồm những kỹ năng, khả năng, kinh nghiệm, và nền giáo dục của nhân viên. Chúng có thể chứa đựng các hồ sơ toàn diện về lịch sử làm việc của nhân viên, phẩm chất, trình độ giáo dục và các lãnh vực nghiên cứu chủ yếu, những thành tựu, khóa đào tạo đã hoàn tất, đánh giá về kỹ năng và kiến thức, mục tiêu nghề nghiệp, những sở thích về mặt địa lý (nơi làm việc), và thời hạn về hưu dự kiến. Bản đánh giá kỹ năng được tạo ra để giúp các tổ chức nhận biết những đặc điểm trong lực lượng lao động của họ, như vậy họ có thể sử dụng những kỹ năng của nhân viên một cách hiệu quả. Chúng cũng bộc lộ thiếu sót về những kỹ năng quan trọng, vốn hữu ích trong việc chỉ định những nhu cầu đào tạo. Công ty AT & T có một bộ phận, được gọi là Liên kết Nguồn lực, hoạt động như một đơn vị dịch vụ tạm thời nội bộ, để đáp ứng những nhu cầu khác nhau của lực lượng lao động trong các đơn vị và bộ phận kinh doanh của công ty.

Các nấc thang và con đường Nghề nghiệp

Các tổ chức thường sắp xếp những bước (cương vị công việc) mà nhân viên đi theo với thời gian. Những bước này được sử dụng để cung cấp tài liệu về các kiểu mẫu có thể có của cuộc vận động việc làm, bao gồm các bước thẳng đứng hoặc hướng lên và bước một chiều hoặc thuộc về chức năng-chéo. Minh họa về các nấc thang và con đường nghề nghiệp thật hữu ích đối với những câu trả lời của nhân viên về sự tiến triển nghề nghiệp và những cơ hội tương lai trong tổ chức. Chẳng hạn, công ty General Motors tập hợp các công việc thành những nhóm công việc như HR, khoa công trình, văn phòng, các hệ thống chuyên môn, v.v..., để chỉ dẫn cho nhân viên những khả năng nghề nghiệp trong từng lãnh vực công việc khác nhau. Công ty ARCO (Atlantic Richfield Company) có nhiều cuộc vận động một chiều đối với những cương vị. Họ thực hiện những cách sắp xếp đặc biệt đối với

các nhân viên nào muốn thay đổi hướng nghề nghiệp.

Điển hình là cách mô tả các nấc thang và con đường nghề nghiệp minh họa một kế hoạch đầy đủ về nghề nghiệp, với mục tiêu cuối cùng, các bước trung gian, và kế hoạch làm việc để đạt tới mục tiêu. Ngoài ra, phải tiến hành xác định cụ thể những phẩm chất cần thiết đối với cương vị kế tiếp như thời gian tối thiểu cần có để ưu tiên thăng tiến. Chẳng hạn, trong một cương vị thuộc trường đại học, con đường có thể như: Trợ giảng → Phó Giáo sư → Giáo sư Viện sĩ → Giáo sư. Tại một công ty tư vấn, con đường có thể như: Tư vấn Cao cấp → Nhà quản lý → Đối tác. Một nhân viên có thể cần phải trải qua một lượng thời gian tối thiểu trong từng mức độ, và đạt được những trách nhiệm càng ngày càng tăng, trước khi chuyển sang mức độ kế tiếp cao hơn.

Sự phát triển các con đường nghề nghiệp dành cho nhân viên "theo dõi-nhanh" phổ biến trong nhiều công ty, hướng này phác thảo hàng loạt các cuộc vận động nghề nghiệp sẽ chuẩn bị cho họ lên cương vị quản lý cao hơn. Những năm gần đây, nhiều công ty đã triển khai các hướng nghề nghiệp kép hoặc đa dạng. Điều này trở nên phổ biến hơn trong các công ty đang thuê mướn các nhân viên chuyên môn (như các nhà khoa học, kỹ sư). Trước đây, nếu một kỹ sư muốn thăng tiến trong công ty, thì người đó cuối cùng phải chuyển sang một cương vị quản lý theo hệ thống cấp bậc của công ty. Ngày nay, nhiều tổ chức (như Cơ quan An toàn Quốc gia) đưa ra hướng nghề nghiệp kép, để các nhân viên kỹ thuật và có chuyên môn đều có thể thăng tiến thông qua một cuộc theo dõi về mặt quản lý hoặc khoa học. Điều này giúp họ có khả năng ở lại trong một lãnh vực chuyên môn, kỹ thuật, mặc dù họ vẫn có thể được thăng tiến trong công ty đến một địa vị cao hơn và là một cương vị được trả lương cao hơn.

Trung tâm Nguồn lực Nghề nghiệp và các Thẻ thức Truyền đạt

Đối với việc cung cấp thông tin nghề nghiệp, một trong

các phương pháp ít tốn kém nhất là lập ra một trung tâm nguồn lực nghề nghiệp. Trung tâm này bao gồm một thư viện nhỏ để phân phối tài liệu phát triển nghề nghiệp như sách tham khảo, các nguyên tắc học tập, video, và những cuộn băng tự học. Các trường đại học đều được biết đến vì có các trung tâm hướng nghiệp, tại đây, các sinh viên có thể nhận được những cuốn sách mỏng của công ty, băng video, những cuốn sách về nghề nghiệp và truy cập các máy tính để nghiên cứu về các công ty trên Internet. Công ty Kodak có ba dịch vụ nghề nghiệp nội bộ, được gọi là "Dịch vụ Nghề nghiệp Kodak", bao gồm một thư viện nghề nghiệp, với những cuộn băng video, sách, và các chuyên viên tư vấn nghề nghiệp. Các phương pháp khác để truyền đạt thông tin và các chương trình về nghề nghiệp có tổ chức có thể bao gồm việc sử dụng những tờ bướm, cuốn sách mỏng, bản tin, và sổ tay. Hiện nay, với sự gia tăng sử dụng máy tính, nhiều công ty đang đưa thông tin nguồn lực nghề nghiệp của công ty họ vào mạng nội bộ. Chương trình tại công ty Pricewaterhouse-Coopers, được gọi là MYC hoặc Cách Quản lý Nghề nghiệp của Bạn, giúp cho nhân viên có thể trực tiếp đặt ra những câu hỏi về các vấn đề nghề nghiệp. Các công ty Sun Microsystems, Apple Computer và Raychem đều đã lập ra những trung tâm với các chuyên gia về nghề nghiệp, trong đó, các nhân viên có thể tiến hành việc tự-đánh giá, được tư vấn, kiểm tra những công việc còn trống ở trong và ngoài nước, và tham gia các cuộc hội nghị qua mạng máy tính hoặc phỏng vấn. Các trung tâm của họ đều dễ thấy và dễ truy cập, truyền đạt cho nhân viên rằng các công ty mong muốn các trung tâm nghề nghiệp của họ đều được sử dụng. Các công ty khác đã hình thành những hiệp hội để giúp các nhân viên nhận được sự giúp đỡ về nghề nghiệp.

Chương Trình Đánh Giá trong Tổ Chức

Chương trình đánh giá bao gồm các phương pháp đánh giá tiềm năng lớn mạnh và phát triển của các nhân viên

trong tổ chức. Chẳng hạn, công ty Johnson & Johnson vẫn sử dụng chương trình đánh giá nghề nghiệp để tạo thuận lợi cho việc bố trí nhân viên và triển khai các “đội cọp” đặc biệt, để gia tăng tốc độ phát triển của sản phẩm mới, có ưu thế cao. Một số chương trình đánh giá phổ biến hơn bao gồm các trung tâm đánh giá, trắc nghiệm tâm lý, đánh giá 360 độ, dự đoán khả năng đề bạt, và lên kế hoạch liên tục.

Trung tâm Đánh giá

Ngoài công dụng như là một phương pháp ra quyết định, trung tâm đánh giá còn là một phương pháp phát triển. Một cuộc điều tra nhận thấy 43 % công ty đã được điều tra vẫn sử dụng trung tâm đánh giá như là một phần trong các chương trình phát triển nghề nghiệp của họ. Các công ty AT & T, JCPenney, Sears Roebuck & Co., IBM, GE, TVA, Bendix và Pratt & Whitney nằm trong số các công ty đang sử dụng trung tâm đánh giá cho việc phát triển cũng như thực hiện quyết định nhân sự. Trung tâm đánh giá có khả năng tiên đoán đặc biệt về những “tiêu chuẩn thăng tiến” như: sự tiến bộ trong nghề nghiệp, tăng lương, đề bạt lâu dài, và có tiềm năng phát triển. Như chúng tôi đã mô tả trong Chương 5, những người tham dự một trung tâm đánh giá làm một bài tập về tình thế đa dạng, bao gồm các bài trắc nghiệm, phỏng vấn, những việc cần xử lý, thảo luận nhóm không có người lãnh đạo, và những trò chơi kinh doanh. Kết quả của họ trên các bài tập này được đánh giá bởi một nhóm các chuyên viên đánh giá đã được đào tạo (thường là các nhà quản lý có trình độ trung bình, cao cấp hơn), và họ còn được cung cấp thông tin phản hồi có chiều sâu về mặt phát triển, dựa trên những điểm mạnh và điểm yếu của họ. Phản hồi này thường rất hữu ích để cải thiện sự thấu hiểu về những kỹ năng của họ, và giúp họ phác thảo những mục tiêu nghề nghiệp và các kế hoạch thực tế trong tương lai.

Đánh giá Tâm lý

Các bài trắc nghiệm chẩn đoán và những cách đánh giá

khác có thể được sử dụng để tự-đánh giá hoặc tư vấn hướng nghiệp. Chúng bao gồm bài trắc nghiệm viết và bản câu hỏi giúp cá nhân xác định những mối quan tâm của họ về nghề nghiệp, các loại nhân cách, thái độ làm việc, và những đặc điểm cá nhân khác mà có thể bộc lộ những nhu cầu và mối quan tâm của họ đối với nghề nghiệp. Ngoài O* NET còn có các phương pháp: Đánh giá Mối Quan tâm Mạnh mẽ về mặt Hướng nghiệp, Hướng dẫn Kiểu Myers-Briggs, các phương pháp thuộc mô hình Năm-Nhân tố Lớn về nhân cách, và Bản Liệt kê Sở thích Kuder, đánh giá những sở thích đối với công việc nào đó và những đặc điểm công việc.

Dự đoán Khả năng đề bạt

Tổ chức sử dụng những dự đoán để sớm nhận ra cá nhân nào có tiềm năng nghề nghiệp đặc biệt cao. Sau khi nhận ra các cá nhân, họ được dành cho những kinh nghiệm phát triển phù hợp (như tham gia các cuộc hội nghị, đào tạo), để chuẩn bị cho họ vào những cương vị cao hơn. Hiện nay, vài công ty có các chương trình như vậy dành cho phụ nữ và những người thiểu số, trong nỗ lực giới thiệu nhiều phụ nữ và người thiểu số hơn vào các mức độ quản lý cao hơn. Các công ty khác như công ty AT & T còn theo dõi sự tiến bộ của các nhà quản lý có tiềm năng cao, và cung cấp cho họ những đánh giá về sự phát triển.

Điều quan trọng là những dự đoán khả năng đề bạt không được phân biệt đối xử về tuổi tác, giới tính hoặc chủng tộc. HR phải cần đảm bảo tất cả nhân viên đều được đối xử một cách công bằng và bình đẳng.

Lên Kế hoạch Liên tục

Lên kế hoạch liên tục liên quan đến việc các uỷ viên điều hành cao cấp định kỳ xem lại các uỷ viên quản trị các cấp để xác định lực lượng kế cận cho từng cương vị cao cấp. Đây là điều quan trọng, vì thường phải mất vài năm chuẩn bị, để phát triển các nhà quản lý cao cấp đạt hiệu quả. Trong các công ty, có sự thiếu hụt trầm trọng những người lãnh đạo bậc

trung và cao cấp trong vòng 5 năm tới. Các tổ chức sẽ cần phải tạo ra các nhóm ứng viên với tiềm năng lãnh đạo cao.

Trong vòng 5 năm tới, khi những người trẻ thành đạt bắt đầu về hưu, thì các quốc gia đã phát triển sẽ chứng kiến sự giảm sút 15 % trong số những người thuộc "lứa tuổi lãnh đạo chủ yếu". Trong tương lai gần, HR phải bắt đầu lên kế hoạch về cách làm thế nào để bổ nhiệm vào những cương vị then chốt này. Công ty Microsoft đang đi tiên phong, bằng cách không chỉ tuyển dụng những người có tài năng hàng đầu, mà còn hăng hái để bạt các nhân viên "có tiềm năng cao"; giúp những người đứng đầu phù hợp với cương vị; cung cấp những kinh nghiệm chức năng-chéo đầy thách thức; và thưởng công cho các nhân viên nào mang lại giá trị cao nhất cho tổ chức.

Ngoài việc lên kế hoạch liên tục ở mức độ quản trị, các tổ chức có thể sử dụng việc lên kế hoạch liên tục đối với những cương vị quản lý ở mức độ bậc trung đến cao cấp hơn. Ban quản lý kế vị có thể tạo ra một bậc thang nghề nghiệp đối với nhân viên và có thể tri hoãn việc lên kế hoạch thu hút trí thức, khi những người trẻ thành đạt về hưu. Các tổ chức sẽ được hưởng lợi từ việc gia tăng cam kết của nhân viên, gia tăng việc giữ lại nhân viên, và kết quả công ty cao hơn.

Lên kế hoạch liên tục thường bị giới hạn đối với những cương vị quản lý cao cấp, chính thức hoặc không chính thức. Đối với việc lên kế hoạch liên tục không chính thức, cá nhân nhà quản lý nhận ra và chuẩn bị cho sự thay thế của chính mình. Điều này phổ biến hơn trong các công ty nhỏ. Thật vậy, một cuộc điều tra về những người chủ trong 800 doanh nghiệp nhỏ phát hiện rằng chỉ 25 % doanh nghiệp có kế hoạch liên tục, và trong số đó, thậm chí chỉ có 50 % doanh nghiệp viết ra bản kế hoạch mà thôi. Dường như việc lên kế hoạch liên tục đối với các doanh nghiệp gia đình thì đặc biệt quan trọng để công ty vẫn thành công.

Việc lên kế hoạch liên tục chính thức liên quan đến một cuộc xem xét kỹ những kế hoạch chiến lược (lâu dài), những

dự đoán HR, và xem lại dữ liệu về tất cả các ứng viên tiềm năng. Mục tiêu là nhận ra các nhân viên nào có tiềm năng và gia tăng cách quản lý có chiều sâu, cũng như việc đề bạt từ bên trong công ty. Ngoài ra, việc lên kế hoạch này còn xác định và làm sáng tỏ những yêu cầu của cương vị quản lý và những kế hoạch phát triển nhằm đáp ứng các yêu cầu quản lý trong tương lai. Điều này đòi hỏi phải làm sao cho cách mô tả sơ lược về thái độ giữa những kỹ năng của cá nhân các nhà quản lý, sự uyển chuyển trong cách cư xử, và khả năng thích nghi đều phù hợp với những nhu cầu tương lai của tổ chức, như đã được mô tả trong kế hoạch chiến lược của tổ chức. Trong một nghiên cứu của tạp chí Fortune về 500 công ty với những kế hoạch liên tục, các thành phần được sử dụng trong kế hoạch bao gồm việc nhận ra các nhân viên có tiềm năng cao, các bản danh sách cập nhật hóa về khả năng thay thế, những bản đánh giá kết quả của tất cả nhân viên, các kế hoạch phát triển cá nhân, và các chương trình phát triển quản lý. Ngoài ra, những nhân tố được đánh giá là quan trọng nhất trong việc tuyển chọn những ứng viên cụ thể gồm: kết quả làm việc trong quá khứ, những cương vị hoặc việc làm trong quá khứ, tính cách đáng tin tưởng đã được nhận thấy, lãnh vực chuyên môn và hướng nghề nghiệp, các giá trị và hành vi.

Hệ thống lên kế hoạch liên tục có nhiều ích lợi. Trong một nghiên cứu của tạp chí Fortune về 500 công ty, người ta nhận thấy các chương trình lên kế hoạch liên tục đều có một tác dụng tích cực đối với khả năng sinh lợi, văn hóa và năng suất của tổ chức. Biểu đồ 8-7 liệt kê một số ích lợi của chương trình lên kế hoạch liên tục.

BIỂU ĐỒ 8-7 Những Ích lợi của việc Lên Kế hoạch Liên tục Chính thức.

- Cung cấp một sự liên kết cụ thể với lên kế hoạch chiến lược và kinh doanh.
- Cung cấp một cơ sở có hệ thống hơn để phán đoán những rủi ro của việc thực hiện những cuộc vận động liên tục và phát triển.
- Hỗ trợ triển khai các kế hoạch liên tục có hệ thống, có khuynh hướng rõ rệt để hệ thống hóa những hành động lên kế hoạch đoàn thể toàn diện và tổng quát hơn, bất cứ khi nào có thể được.
- Giảm bớt tình trạng cầu thả của những cuộc vận động phát triển quản lý.
- Giúp tiên liệu được các vấn đề trước khi chúng bắt đầu – nhờ đó, tránh được những tình thế khó khăn hoặc trái chức năng.
- Gia tăng cách quản lý có chiều sâu.
- Cung cấp một phương pháp hợp lý để cố định việc lên kế hoạch liên tục với phương pháp lên kế hoạch nguồn nhân lực – liên kết những thể thức (dữ liệu, thời hạn) với phương pháp (phán đoán, thảo luận, phân tích).
- Tạo thuận lợi cho việc kết hợp với nhiều thành phần của việc lên kế hoạch nguồn nhân lực, sau khi đã thực hiện nhiều phương pháp này một cách riêng biệt trong quá khứ.
- Cải thiện việc nhận ra các nhà lãnh đạo tương lai và có tiềm năng cao.
- Khai thác việc sử dụng sức mạnh của máy tính hoặc các khả năng để cải thiện các thể thức lên kế hoạch liên tục và các phương pháp xa hơn.
- Mở rộng việc sử dụng những phương pháp phát triển chéo-chức năng, để cải thiện năng lực và phẩm chất của việc ra quyết định.
- Vận động cuộc điều tra về sự phù hợp của việc lên kế hoạch liên tục với triết lý của tổ chức.
- Cải thiện những cơ hội để bạt nội bộ.
- Khắc phục những giới hạn của các phương pháp quản lý phản hồi và đi đến cách quản lý có kế hoạch đối với những cương vị quản lý.
- Thiết lập một cơ sở hợp lý đối với những chọn lựa các ứng viên có khả năng.
- Làm cho những tiêu chuẩn không chính thức nhưng quan trọng (như “phù hợp”) trở nên rõ rệt hơn.

Dù sử dụng loại chương trình lên kế hoạch liên tục nào (chính thức hoặc không chính thức), hầu hết các chương trình thành công nhất đều nhận được sự hỗ trợ và cam kết của các nhà quản lý hàng đầu. Chẳng hạn, công ty Thực phẩm Schwan, một trong những công ty được nhận Phần thưởng BEST (tốt nhất) của ASTD, vẫn tin tưởng vào sự thành công của họ trong việc xây dựng các CEO, những người thể hiện một cam kết mạnh mẽ trong việc đào tạo nhân viên và phát triển khả năng lãnh đạo. Thông thường, uỷ ban điều hành làm việc với nhau, để nhận ra những ứng viên có tiềm năng cao, rồi sau đó, phác thảo những hoạt động phát triển đối với họ. Các nhà quản lý cũng có thể đánh giá chính thức kết quả và tiềm năng của các ứng viên, và viết ra những kế hoạch phát triển cá nhân dành cho ứng viên. Tất nhiên, với những thời điểm đầy rắc rối hiện nay trong các tổ chức (nghĩa là với tình trạng tinh giản biên chế, sa thải, liên doanh), một số người lý luận rằng thật là điên rồ khi sử dụng nhiều thời gian cho những nỗ lực lên kế hoạch liên tục, hoặc nhận ra những ứng viên cho các công việc mà thậm chí có thể không tồn tại trong tương lai. Ngoài ra, những mục tiêu chiến lược của tổ chức có thể thay đổi, làm cho một số ứng viên, trước đây đã được chuẩn bị đối với những cương vị hàng đầu, trở nên không còn là chọn lựa đúng nữa. Chẳng hạn, hai công ty AT & T và IBM đã tin tưởng vào các thủ tục lên kế hoạch liên tục đưa đến hậu quả là có những loại nhà lãnh đạo đúng đắn nhưng không đúng lúc. Những khát vọng riêng của cá nhân trong việc được đưa lên cương vị quản lý cao cấp chỉ được xem xét mới đây, khi thực hiện những kế hoạch liên tục, bất chấp tầm quan trọng rõ ràng của việc này. Rõ ràng mỗi tổ chức đều phải xử lý những ý kiến đồng ý và chống đối trong việc cung cấp một hệ thống lên kế hoạch liên tục. Nói chung, trong hầu hết tổ chức, một hệ thống lên kế hoạch liên tục rất có ích lợi.

Chương trình Phát triển

Chương trình phát triển bao gồm các chương trình đào

tạo và đánh giá những kỹ năng mà các tổ chức có thể sử dụng để phát triển nhân viên của họ cho những cương vị tương lai. Chương trình phát triển có thể mang tính cách nội bộ và do các nhân viên nguồn nhân lực điều hành, hoặc được đưa ra bên ngoài, dưới hình thức những cuộc hội nghị và hội thảo. Ông DuPont còn đưa ra các cuộc hội nghị tại nhà về những chức năng công việc khác nhau, và xử lý một bản danh sách các mối quan hệ của nhân viên, mà nhờ đó, các cá nhân có thể theo để tìm thấy thêm những chức năng công việc khác nhau. Các công ty khác có chương trình đào tạo từ 3 đến 4 năm ở trình độ thấp hơn, để chuẩn bị cho những nhân viên vào những cương vị quản lý sau này. Cuộc điều tra về 12 công ty hàng đầu nhận thấy rằng họ đã thỏa thuận dựa trên những tiêu chuẩn về một quá trình phát triển thành công đối với uỷ viên điều hành: (1) Sự tham gia rộng rãi của CEO ; (2) một chính sách phát triển rõ ràng; (3) sự phát triển CEO liên kết với chiến lược kinh doanh; (4) một quá trình lập kế hoạch liên tục hàng năm và những đánh giá phát triển dựa vào công việc; và (5) trách nhiệm quản lý chương trình.

Một số chương trình được sử dụng phổ biến để phát triển gồm: trung tâm đánh giá, chương trình luân phiên công việc, chương trình đào tạo trong nhà, và kế hoạch giúp đỡ hoặc hoàn lại học phí. Hai công ty Xerox và 3 M sử dụng nhiều chương trình trong số này để phát triển nhân viên của họ. Trong một số trường hợp, các tổ chức (như công ty Pacific Bell) hoàn lại học phí đi học cho nhân viên khi người đó đã hoàn tất những khóa học mà công ty đưa ra (như việc đào tạo hoặc các khóa học về nguồn nhân lực). Ngoài trung tâm đánh giá mà chúng ta đã thảo luận, hệ thống phản hồi 360 độ thật hữu ích trong việc giúp nhân viên hiểu rõ hơn các điểm mạnh và điểm yếu của các công việc quản lý. Nhiều công ty cũng sử dụng các chương trình luân chuyển công việc nhằm giúp nhân viên có thể phát triển nhiều kỹ năng hơn. Công ty Máy tính Apple cho nhân viên thử việc bằng cách trám vào chỗ những

nhân viên nghỉ phép. Một số công ty, như các công ty Xerox, American Express, và Wells Fargo & Co., còn sử dụng những kỳ nghỉ phép để giúp các nhân viên vẫn được trả lương trong khi làm việc cho các tổ chức từ thiện. Bằng cách này, nhân viên vẫn tỉnh táo khi trở lại với công việc của họ, và có được những kỹ năng mới. Hầu hết 500 công ty của tạp chí Fortune đều thanh toán chi phí cho các khóa học liên quan đến công việc và hướng nghề nghiệp tại các trường cộng đồng. Họ cũng cung cấp các chương trình huấn luyện nội bộ theo những chủ đề khác nhau, gồm đào tạo kỹ thuật và các kỹ năng quan hệ giữa các cá nhân với nhau.

Cố vấn

Cố vấn là một chương trình phát triển phổ biến khác. Cố vấn bao gồm việc thiết lập những mối quan hệ chính thức giữa các đồng nghiệp cấp dưới với cấp trên hoặc những người ngang cấp. Các mối quan hệ này đóng góp vào những chức năng nghề nghiệp (như bảo trợ, huấn luyện, và bảo vệ đồng nghiệp; bộc lộ các quan hệ và nguồn lực quan trọng; đánh giá công việc đang thách thức), và những chức năng tâm lý (như mô phỏng vai trò, tư vấn, sự chấp nhận và xác nhận của đồng nghiệp, tình bạn).

Mới đây, có một số phân tích ở bên ngoài về những ảnh hưởng của việc cố vấn đối với những kết quả khách quan (như đề bạt, trả thù lao), và chủ quan (như sự mãn nguyện đối với nghề nghiệp) mang tính khuyến khích đối với những lời xác nhận được liên kết với những ích lợi của việc cố vấn, đặc biệt về sự mãn nguyện đối với nghề nghiệp, nhưng cũng cho thấy mức độ ảnh hưởng liên kết với các kết quả khách quan về nghề nghiệp vẫn còn khá nhỏ. Một nghiên cứu nhận thấy rằng vốn liếng của con người (nền giáo dục, cá nhân, và những kinh nghiệm chuyên môn) và những tiên đoán thuộc về dân số xã hội (phái tính, chủng tộc, trạng thái hôn nhân, tuổi tác) nói chung đều bộc lộ những tương quan mạnh mẽ hơn đối với sự thành công khách quan về nghề nghiệp, và sự

bảo trợ về nghề nghiệp của tổ chức (phạm vi mà nhân viên nhận được sự bảo trợ từ nhân viên có trình độ cao cấp, sự đào tạo, những cơ hội phát triển kỹ năng, và những nguồn lực của tổ chức), và những khác biệt bền vững của cá nhân (như khả năng nhận thức, mô hình “năm nhân tố lớn”, hành động đi tiên phong, và chỗ kiểm soát) nói chung đều liên quan đến nhiều đến sự mãn nguyện đối với nghề nghiệp. Trong số những tiên đoán mạnh mẽ nhất về mức lương theo sau, là cách làm việc theo giờ, kinh nghiệm làm việc, kiến thức và những kỹ năng về mặt chính trị, sự bảo trợ nghề nghiệp, những cơ hội và kỹ năng đào tạo, phái tính (thiên vị đối với nam giới), và khả năng nhận thức.

Mới đây, một số phân tích ở bên ngoài “nói chung mang tính khuyến khích những ích lợi liên kết với việc cố vấn, nhưng quy mô ảnh hưởng liên kết với những kết quả khách quan thì đều nhỏ. Cũng có một số cho thấy những kết quả được nghiên cứu thì khác hẳn về mức độ mối quan hệ của chúng với loại cố vấn được cung cấp (nghĩa là cố vấn về nghề nghiệp hoặc tâm lý)”. Các nhà nghiên cứu cũng nhận thấy những biểu thị khách quan về thành công nghề nghiệp, như sự bảo trợ, bộc lộ và có thể nhìn thấy, huấn luyện và bảo vệ đều liên quan nhiều hơn đến việc làm nổi bật những yếu tố nào dựa trên nhiệm vụ của công việc liên quan nhiều đến những việc để đạt và mức lương. Các tác giả lý luận rằng mức độ cố vấn được cung cấp không đóng một vai trò lớn trong sự thành công khách quan về nghề nghiệp, giống như sự hiện diện của một cố vấn, trong khi mức độ này lại liên quan nhiều hơn đến sự mãn nguyện về nghề nghiệp.

Một số công ty với các chương trình cố vấn chính thức bao gồm Federal Express, Merrill Lynch, và Jewel Companies. Chương trình của Ngân hàng Mỹ sử dụng “đội săn trong” bao gồm một cố vấn và ba người mới được tuyển dụng (một nam, một nữ và một thành viên trong nhóm người thuộc chủng tộc thiểu số). Một số tổ chức thể chế hóa những mối quan hệ giống

như cố vấn để giúp đỡ các cá nhân tốt hơn trong việc đồng hóa với văn hóa của tổ chức. Bất chấp những ích lợi của các chương trình cố vấn cả đối với các cố vấn lẫn đối với những người được bảo trợ, các chương trình này vẫn chưa được sử dụng trong nhiều công ty luật hoặc cơ quan tư vấn.

CHƯƠNG TRÌNH NGHỀ NGHIỆP DÀNH CHO CÁC NHÓM MỤC TIÊU ĐẶC BIỆT

Chương trình phát triển nghề nghiệp thường có mục đích đáp ứng những nhu cầu duy nhất của nhân viên đặc trưng. Mặc dù một số nhóm và vấn đề khác nhau có thể trở thành mục tiêu đối với việc phát triển nghề nghiệp, nhưng một số chương trình phổ biến hơn là chương trình tập trung vào các nhân viên theo dõi-nhanh, vấn đề bố trí việc làm cho những người mới nghỉ việc, các giám sát viên, phụ nữ và những người thiểu số, các nhân viên mới, các nhân viên chậm trễ trong nghề nghiệp, những người hôn phối và cha mẹ của nhân viên.

Các Nhân viên Theo dõi-Nhanh

Các tổ chức thường nhận ra những “ngôi sao” hoặc các cá nhân có tiềm năng nghề nghiệp cao và sắp xếp họ vào công việc theo dõi-nhanh đối với những cuộc vận động tiến lên trong công ty. Chẳng hạn, công ty AT & T sử dụng các trung tâm đánh giá để sớm nhận ra người có tài năng quản lý. Việc nhận ra và phát triển các nhân viên này đòi hỏi các tổ chức phải thi hành những nỗ lực tuyển dụng thêm, và thường xuyên giám sát sự tiến bộ về nghề nghiệp của các nhân viên này. Các tổ chức còn phải cung cấp thông tin phản hồi đáng kể, việc đào tạo và tư vấn, cũng như đưa ra những thay đổi công việc nhanh chóng hơn và những đánh giá công việc mang tính thách thức hơn, đặc biệt trong vài năm làm việc đầu tiên của nhân viên.

Nên thừa nhận những nỗ lực của các nhà quản lý nào chịu trách nhiệm nhận ra và phát triển các nhân viên theo dõi-nhanh, nếu họ đảm nhận những trách nhiệm của mình một

cách nghiêm túc. Chẳng hạn, công ty Chăm sóc Sức khỏe Baxter liên kết những phần thưởng dành cho các nhà quản lý với việc sớm nhận ra và phát triển các nữ nhân viên hứa hẹn. Tại công ty Eli Lilly, các nhà quản lý đánh giá nhân viên và thực hiện những quyết định về tiềm năng nghề nghiệp của họ, và cung cấp cho họ những cơ hội để phát triển. Tương tự như vậy, công ty Northern Telecom có một chương trình tiếp nhận những người theo dõi-nhanh, và giúp họ phát triển những kỹ năng khác nhau mà nằm ngoài sự thành thạo của họ về mặt chuyên môn.

Các Chương trình Bố trí Việc làm cho Những Người Mới Nghỉ Việc

Các chương trình bố trí việc làm cho những người mới nghỉ việc giúp đỡ nhân viên đã chấm dứt hợp đồng bằng cách chuyển họ sang việc làm mới. Nói chung, các chương trình bố trí việc làm cho những người mới nghỉ việc liên quan đến cuộc họp tư vấn cá nhân với các nhà tư vấn bên trong hoặc bên ngoài công ty, qua đó, các cá nhân có thể chia sẻ những cảm giác của họ về việc ra đi. Chương trình này cũng có thể có cả việc tư vấn tài chính. Ngoài ra, có thể sử dụng các cuộc hội thảo để chỉ cho các cá nhân cách làm thế nào để thành công khi tìm kiếm việc làm, bằng cách hướng dẫn họ cách làm thế nào để nhận ra những kỹ năng và khả năng của mình, trình bày các bản lý lịch, và phỏng vấn với các chủ nhân sắp tới. Chương trình bố trí việc làm cho những người mới nghỉ việc nhấn mạnh vào tầm quan trọng của sự tự tin, và việc lên kế hoạch nghề nghiệp cá nhân có thể đặc biệt hữu ích đối với các nhân viên vừa vừa hoặc chậm trễ trong nghề nghiệp đã bị sa thải, bởi vì nhiều người lớn tuổi thường có những kỹ năng và tài sản không đầy đủ đã bị ép buộc tự nguyện về hưu. Các chương trình này sẽ giúp đỡ các nhân viên bị sa thải đối phó với tâm trạng tức giận, trầm cảm, stress, đau khổ, hoặc mất tự tin liên quan đến tình trạng bị mất việc. Nhiều nhân viên chấm dứt hợp đồng còn phải chịu đựng những thay đổi về

tình trạng sức khỏe tinh thần. Các chương trình này cũng nên khuyến khích họ khai thác sự hỗ trợ qua mạng máy tính. Nếu một tổ chức sắp tinh giản biên chế, thì những đề nghị sau đây có thể làm cho việc này ít gây đau khổ và công bằng hơn:

- Công bằng khi thực hiện những việc sa thải; nên trải đều chúng khắp các cấp bậc trong tổ chức, chứ không chỉ sa thải trong số các nhân viên có trình độ thấp hơn.
- Để cho các nhân viên ra đi một cách đàng hoàng; nếu có thể được, hãy cho phép họ để lại nguyện vọng của họ.
- Giúp đỡ những người bị cách chức tìm được công việc mới.
- Tránh coi thường các nhân viên bị sa thải.
- Cẩn thận khi thuê mượn các uỷ viên điều hành bên ngoài; hãy huấn luyện họ theo tinh thần trong công ty.
- Để ra những mong muốn thực tế đối với nhân viên.
- Dùng các nghi thức để giảm bớt cảm giác tức giận và bối rối nơi nhân viên bị sa thải, và truyền đạt cho các nhân viên khác về sự việc đang diễn ra.

Chương trình bố trí việc làm cho những người mới nghỉ việc đã tỏ ra hữu ích đối với nhân viên, bằng cách giúp họ đương đầu với cảm giác bị sốc và stress kèm theo tình trạng bị mất việc, và giúp họ tìm được việc làm mới nhanh chóng hơn là họ có thể tự tìm việc một mình. Điều này cũng làm giảm bớt khả năng xảy ra tình trạng họ sẽ thực hiện hành động kiện tụng công ty vì đã sa thải họ. Ngoài ra, công ty nào đưa ra các chương trình bố trí việc làm cho những người mới nghỉ việc có thể được những “người sống sót” (những người còn lại) nhìn nhận tích cực hơn, giúp họ cải thiện tinh thần và giảm bớt những nỗi sợ hãi của tình trạng bất an về công việc.

Trong một số trường hợp, các nhân viên còn được cung cấp chọn lựa “chia sẻ công việc” hoặc chuyển sang những công việc theo tuần. Điều này giúp họ vẫn giữ được công việc của

mình, mặc dù ít giờ và ít lương hơn. Các tổ chức cũng được hưởng lợi, vì điều này giúp họ giảm bớt chi phí lao động và giờ làm thêm, cũng như vẫn giữ lại cách giám định có giá trị và sự hiểu biết về công ty. Công ty AT & T đã triển khai một chương trình đổi mới, được gọi là Liên kết Nguồn lực, trong đó một nhóm những người quản lý và có chuyên môn đã bị chuyển vẫn có thể được phân công làm những dự án tạm thời trong thời gian từ 3 đến 12 tháng. Điều này dành cho các nhà quản lý dự án sự giúp đỡ cần thiết, mà không cần thuê mướn nhân viên thường xuyên. Chương trình này quá phổ biến, đến nỗi một số nhân viên còn tình nguyện được phân công sang đơn vị khác, để hướng tới những bộ phận khác nhau của công việc. Một nghiên cứu mới đây nhận thấy hầu hết 2000 nhà quản lý và uỷ viên điều hành đang sử dụng một công ty bố trí việc làm cho những người mới nghỉ việc. Khi kiểm soát mức lương trong quá khứ, trợ cấp nghỉ việc và nhân khẩu, kết quả cho thấy những người quản lý và các uỷ viên điều hành bị cách chức có tham gia vào các chương trình mà chúng tỏ được mức độ cao hơn trong việc nâng đỡ người mới nghỉ việc có nhiều khả năng được tái bố trí việc làm hơn, và họ có mức lương cao hơn trong công việc mới, so với các cá nhân đang tham gia vào các chương trình nâng đỡ người mới nghỉ việc ở mức độ thấp hơn.

Giúp đỡ những người còn lại cũng là điều quan trọng. Thái độ của họ sẽ bị ảnh hưởng nhiều bởi cách nghỉ của họ về việc sa thải được thực hiện công bằng như thế nào. Thông thường, tinh thần của những người còn lại lúc nào cũng xuống tới mức thấp nhất, sự tin tưởng bị chao đảo, mối quan hệ và niềm tin bị chia cắt. Trong nhiều trường hợp, trách nhiệm và khối lượng công việc phải làm của những người còn lại sẽ gia tăng do việc mất nhân viên. Họ có thể bị stress và quá tải khi làm việc và có thể được lợi từ cách tư vấn và thông tin thực tế về tương lai của công ty và vai trò tương lai của họ đối với công ty.

Chúng tôi đưa ra một số kiến nghị nhằm tái bố trí việc

làm thành công cho các nhân viên đã bị chuyển vì tái cơ cấu và tinh giản biên chế. Biểu đồ 9-8 liệt kê các kiến nghị này.

BIỂU ĐỒ 8-8 Vai trò của các Ủy viên điều hành và các Nhà Quản lý để thúc đẩy sự Tái Bố Trí Việc Làm thành công cho các Nhân Viên đã bị Chuyển Chuyển

Xây dựng khả năng hồi phục trong nghề nghiệp

- Đề cao và duy trì giá trị của nhân viên hiện thời (môi trường học tập liên tục).
- Cổ vũ văn hoá làm chủ nội bộ đối với tổ chức, bằng cách thưởng công cho những ý kiến mới và khả năng tự quản.
- Phân công nhân viên đến các nhóm và quy trình làm việc, hơn là làm những việc riêng lẻ, có chức năng thống nhất.
- Áp dụng các chương trình cải thiện liên tục, đặt cơ sở trên sự tham gia của nhân viên.
- Đối tác với các trường đại học, các cơ quan chính phủ và cộng đồng, để triển khai các hệ thống hỗ trợ đối với nhân viên bị chuyển chuyển.
- Đào tạo nhân viên trong các lãnh vực tạo ra hoặc bổ sung giá trị, thông qua cách giải quyết vấn đề và hỗ trợ.
- Hình thành những sáng kiến mới và liên kết với những dự án kinh doanh.

Xây dựng sự hiểu biết thấu đáo về nghề nghiệp

- Đưa ra những phương pháp đánh giá và phản hồi để giúp nhân viên hiểu rõ hơn những điểm mạnh và điểm yếu của họ.
- Cung cấp cách đào tạo tập trung vào-vấn đề (bên cạnh việc tập trung vào-triệu chứng), để hướng dẫn người thất nghiệp tìm kiếm những kỹ năng, vai trò làm chủ và những mong đợi thực tế.
- Hướng dẫn cách dự đoán nguồn nhân lực để thông tin và điều khiển các sáng kiến trong tổ chức. Điều này đòi hỏi phải hướng dẫn cách phân tích công việc đối với những cương vị nào chưa hiện hữu, và truyền đạt những kết quả khi cung cấp tài liệu cho cá nhân và lên kế hoạch tổ chức. Ngoài ra, có thể xây dựng những kịch bản về các xu hướng môi trường có thể xảy ra, và các chiến lược tổ chức có thể được xây dựng như các cách để hình dung ra các loại thay đổi và ngụ ý khác nhau.

- Hỗ trợ các chương trình của bang và liên bang về việc tái bố trí nhân viên và cách đối phó mà thừa nhận cá nhân (như tuổi tác, nghề nghiệp, tính thuận thực) và các nhân tố kinh tế khu vực.

Xây dựng sự đồng nhất trong nghề nghiệp

- Tài trợ và thực hiện những nỗ lực tái triển khai bên ngoài, phát xuất từ việc tái cơ cấu (bố trí việc làm cho những người mới nghỉ việc).
- Hỗ trợ sự phát triển chuyên môn cho tất cả các chuyên ngành chức năng; phát triển các gia đình làm việc và hướng nghề nghiệp trong các khu vực chuyên ngành.
- Đào tạo nhiều kỹ năng cho nhân viên, và sử dụng những kỹ năng khác nhau này vào những vai trò được phân công.
- Liên kết với các tổ chức và cơ quan khác trong cộng đồng để tạo ra những cơ hội kinh tế mới (như tham gia vào các hội chợ việc làm).

Các Nhân viên Cố thủ

Do một số lớn những việc tái cơ cấu và tình giãn biên chế trong tổ chức, nhiều nhân viên vẫn ở lại với tổ chức để giữ công việc của họ, nhưng họ không ở lại như là cam kết hoặc gắn bó với công việc như chủ nhân mong muốn. Các nhân viên này trở nên cố thủ trong nghề nghiệp của mình. Họ ở lại với công việc vì họ đã đầu tư, cảm thấy an toàn về tâm lý, và họ nhận thấy có ít cơ hội nghề nghiệp. Để loại bỏ tiềm năng do những hậu quả bất lợi của tình trạng cố thủ, các tổ chức có thể đi theo một số bước sau đây:

- Hào phóng cung cấp trọn gói tiền trợ cấp nghỉ việc, để tài trợ cho nhân viên tìm kiếm những nghề nghiệp mới.
- Khuyến khích những khoản phúc lợi linh động như quỹ trợ cấp và lữ kế ngày nghỉ.
- Liên tục tư vấn nghề nghiệp và giúp bố trí việc làm mới để các nhân viên tham gia các lớp trong khi họ vẫn còn làm việc.
- Cung cấp khoản bồi hoàn học phí và thêm thời gian để nhân viên tham gia các lớp.

- Thực hiện các chương trình về hưu theo giai đoạn.
- Dành thời gian cho nhân viên luân phiên thay đổi những cương vị khác nhau trong tổ chức để khai thác những chọn lựa nghề nghiệp khác.
- Cho phép nhân viên rút lui dần dần những công việc, và không tự động loại bỏ họ.
- Nhấn mạnh vào tầm quan trọng của việc học tập và phát triển trong tổ chức.
- Khích lệ các nhân viên suy nghĩ về các vấn đề lên kế hoạch nghề nghiệp.

Các Giám sát viên và Chuyên viên Tư vấn Nghề nghiệp

Các giám sát viên càng ngày càng đóng một vai trò lớn hơn trong việc quản lý quá trình nghề nghiệp của nhân viên. Họ có thể phục vụ với tư cách là người hướng dẫn, cố vấn, đánh giá kết quả và người cho ý kiến. Trong một bản mô tả sơ lược về CEO cao cấp, cách làm việc với nhân viên (hướng dẫn, phát triển nhân viên, điều khiển nhóm...) được ghi vào danh sách như là một trong số 8 khả năng cần thiết hàng đầu. Để đạt hiệu quả trong vai trò này, các giám sát viên nên được đào tạo như những người hướng dẫn nghề nghiệp và cố vấn để giúp các cấp dưới phát triển và thực hiện các kế hoạch nghề nghiệp của họ trong các cuộc họp từng người một. Ngoài ra, họ nên được hướng dẫn về cách làm thế nào để kết hợp cách tư vấn với những hoạt động tuyển chọn và đánh giá kết quả. Công ty AT & T có một chương trình như vậy tại chỗ để đào tạo các giám sát viên trong việc tư vấn nghề nghiệp, những kỹ năng đánh giá kết quả, và lập ra mục tiêu chung cùng với cấp dưới.

Huấn luyện Ủy viên điều hành

Huấn luyện ủy viên điều hành mới nổi lên như một phương pháp phổ biến đối với công việc và phát triển thuật lãnh đạo của các nhà quản lý. Huấn luyện ủy viên điều hành được mô tả như một hình thức học tập cá nhân từng người

một, thực tế, tập trung vào mục tiêu, dành cho các uỷ viên điều hành.

Trong buổi huấn luyện, huấn luyện viên và uỷ viên điều hành thường thảo luận về những kết quả qua cách đánh giá 360 độ của uỷ viên điều hành (xem Chương 6), hoặc xem lại một số kết quả khác, mô tả những điểm mạnh và các lãnh vực cần cải thiện của các uỷ viên điều hành. Huấn luyện viên làm việc riêng với người lãnh đạo, để cải thiện kết quả, phát triển hoặc cải tiến hành vi, và nghĩ ra những chiến lược nhằm làm nổi bật nghề nghiệp của người đó, và ngăn ngừa tình trạng lệch hướng. Những buổi huấn luyện được tiến hành nhằm xây dựng các kỹ năng phát triển nghề nghiệp, theo dõi và giúp các uỷ viên điều hành tiến bộ trong nghề nghiệp của họ.

Việc huấn luyện đã trở nên phổ biến vì việc này không cần gây rối loạn lịch trình làm việc của uỷ viên điều hành, mà cung cấp cho họ sự phát triển cá nhân liên tục, có mục tiêu, uyển chuyển, hoàn toàn đúng lúc. Ngân hàng Thương mại Texas vẫn sử dụng cách huấn luyện dành cho 25 uỷ viên điều hành cao cấp của họ. Do việc huấn luyện uỷ viên điều hành còn quá mới, nên hiện nay chỉ có vài nghiên cứu đánh giá về hiệu quả của nó. Một nghiên cứu cho thấy những người tham gia vào một chương trình huấn luyện uỷ viên điều hành coi cách này rất hữu ích và họ đã thay đổi hành vi của mình. Trong một nghiên cứu khác, hầu hết các uỷ viên điều hành đều đánh giá rằng họ rất mãn nguyện đối với kinh nghiệm về cách huấn luyện uỷ viên điều hành. Hầu hết các nhà lãnh đạo đều thích cách huấn luyện này vì họ nhận được sự giúp đỡ riêng rẽ từ một người đáng kính trọng, họ không cần phải rời khỏi văn phòng của mình, cách huấn luyện này còn phù hợp với khung thời gian của họ, và họ có thể nhìn thấy kết quả nhanh chóng, nếu họ dành thời gian cho nó.

Các Chương trình Dành cho Phụ nữ, Người Thiếu số, và các Nhân viên Khuyết tật

Với các con số phụ nữ, người thiểu số, dân nhập cư, và người khuyết tật đang gia tăng ở nơi làm việc, các chủ nhân nhận ra tầm quan trọng của việc giúp đỡ các nhân viên này về những nhu cầu nghề nghiệp của họ. Vấn đề đầu tiên mà các chủ nhân phải đối mặt là việc tuyển dụng và tuyển chọn đa dạng nhân viên, giúp họ thăng tiến, và giữ họ lại trong tổ chức. Để triệt để tôn trọng EEO hoặc những nguyên tắc hành động khẳng định, một số tổ chức đang hỗ trợ việc tuyển dụng người thiểu số, tuyển chọn và có những nỗ lực đào tạo họ (xem Chương 4). Các tổ chức cũng đang cung cấp thêm thông tin phản hồi, những cơ hội giáo dục, tư vấn, và các hội nghị quản lý nghề nghiệp, để đáp ứng những nhu cầu đặc biệt của các nhóm này. Những thông lệ này được thiết kế nhằm giúp đỡ các nhân viên này có tính cạnh tranh cho các cương vị quản lý. Chẳng hạn, các nhà quản lý hàng đầu tại công ty Xerox và Kodak khuyến khích việc phát triển các mạng lưới và các nhóm hỗ trợ dành cho phụ nữ và các nhóm người thiểu số (như người Mỹ gốc Phi, người Hispanic). Công ty Avon không có giới hạn cao nhất, vì nữ nhân viên đều được chuẩn bị cho những công việc hàng đầu. Vào năm 1997, 4 trong số 8 viên chức cao cấp là phụ nữ, 4 trong số 11 thành viên trong ban điều hành là phụ nữ, và hơn 40 % nhà quản lý toàn cầu của công ty này đều là phụ nữ.

Một số công ty (như Corning, Wal-Wart, Gannett Company) đã bắt đầu thưởng công cho các nhà quản lý về thành công của họ trong việc đáp ứng EEO hoặc những mục tiêu vận động hướng lên đối với sự tiến bộ của phụ nữ. Tại cả hai công ty Motorola và Procter & Gamble, các uỷ viên điều hành đều phải giải trình về việc tuyển dụng và phát triển phụ nữ và những người thiểu số. Công ty Tenneco đã thiết lập một hội đồng cố vấn dành cho phụ nữ, để nhận ra những trở ngại ngăn cản phụ nữ trong việc thăng tiến vào ban quản lý. Kết quả là có thêm nhiều phụ nữ có khả năng chuyển sang hàng ngũ quản lý cao cấp hơn. Các công ty khác, kể cả Dow

Chemical Company, Honeywell, Polaroid, và GE Silicone, cũng đã thu hút được sự giúp đỡ và tư vấn các nhóm phụ nữ trong việc tuyển dụng, cố vấn, và thăng tiến phụ nữ.

Catalyst là một trong những tổ chức phi lợi nhuận nổi tiếng nhất được kêu gọi giúp đỡ các công ty để tận dụng tài năng của các nữ nhân viên, và gia tăng tối đa những cơ hội dành cho phụ nữ vào những cương vị quản lý. Mới đây, họ đã xuất bản một cuốn sách về việc tạo ra những mạng lưới của phụ nữ trong các tổ chức. Họ cung cấp tài liệu cho những nỗ lực tạo ra mạng lưới thành công như Dow Chemical, Bausch & Lomb, Kodak và Kimberly-Clark. Mạng lưới là một hệ thống đạt hiệu quả trong việc giúp đỡ nhân viên về các vấn đề nghề nghiệp, và nhắm đến những mối quan tâm đặc biệt của họ (như bị xã hội cô lập, tình trạng phân biệt đối xử). Những ích lợi của các mạng lưới này bao gồm phục vụ với tư cách cố vấn cho ban quản lý cao cấp và viên chức nguồn nhân lực về các vấn đề đối với dân cư đặc trưng (như phụ nữ, người thiểu số), cung cấp sự hỗ trợ, cung cấp sự giúp đỡ phát triển nghề nghiệp, và giúp tổ chức thay đổi.

Một số công ty còn cố gắng giữ lại các nữ nhân viên của họ. Một cách mà một số công ty đã cố gắng thực hiện điều này là cam kết đối với sức khỏe của nữ nhân viên. Mỗi năm, tạp chí Phụ nữ Làm việc đánh giá các công ty nào lành mạnh nhất đối với phụ nữ. Các công ty đã thực hiện những thông lệ này một cách tốt nhất như: gia tăng mức bảo hiểm để giúp các phụ nữ bị ảnh hưởng vì tình trạng trầm cảm, và cung cấp các dịch vụ giúp đỡ nhân viên; các dịch vụ trước khi sinh; các trung tâm nguồn lực sức khỏe; các chương trình luyện tập làm việc; những cách điều trị trong ống nghiệm; kiểm tra huyết áp, cholesterol, ung thư vú, chứng loãng xương; các thư viện y khoa; các chương trình ngăn ngừa stress; và tư vấn. Sau đó, các công ty đã giảm bớt được phí tổn bảo hiểm của họ, vì họ đã ngăn ngừa được những chứng bệnh trầm trọng phát triển.

Cái gọi là cuộc cách mạng "quyết định không tham gia"

đang nhận được nhiều sự chú ý. Đây là một thuật ngữ mô tả khuynh hướng phụ nữ được giáo dục và đào tạo cao, hầu hết là các bà mẹ, đang chọn lựa cách từ bỏ thị trường công việc, để dành thêm sự quan tâm chú ý cho gia đình. Một bản phê bình mới đây đã xem xét kỹ khuynh hướng này và giới thiệu một mô hình nghề nghiệp theo kiểu “kính vạn hoa”, phù hợp với những mối bận tâm về sự quân bình và thách thức trong cuộc sống, với những đòi hỏi của vai trò làm cha mẹ: “Giống như một chiếc kính vạn hoa tạo ra những kiểu mẫu thay đổi khi xoay chuyển cái ống, và những mảnh kính của nó chia thành những cách sắp xếp mới, phụ nữ thay đổi kiểu nghề nghiệp của họ, bằng cách xoay chuyển những khía cạnh khác nhau trong cuộc sống, để sắp xếp các vai trò và những mối quan hệ của họ theo những phương cách mới”. Bài phê bình cũng giới thiệu những nguyên tắc về cách phụ nữ có thể làm thế nào để gia tăng thành công trong nghề nghiệp, và các tổ chức có thể làm thế nào để cải thiện nơi làm việc sao cho thu hút và giữ lại được những phụ nữ có khả năng.

Các Chương trình Dành cho Nhân viên Mới (các Vấn đề Ban đầu của Nghề nghiệp)

Khi một nhân viên bắt đầu làm việc trong một công ty lần đầu tiên, nói chung, người đó được trình bày một số kiểu nỗ lực tuyển dụng và đường hướng của công ty. Nếu nhân viên đó làm việc ngoài giờ cho một công ty, hoặc phục vụ trong một chương trình thực tập nội trú, thì người đó sẽ được hội nhập vào những đặc điểm đặc biệt của công việc và tổ chức. Các chương trình việc làm ban đầu này có thể là những cơ cấu có giá trị để giúp nhân viên quen thuộc với các chính sách và thủ tục của tổ chức.

Các Chương trình Định hướng Nhân viên

Các chương trình định hướng dành cho nhân viên mới giúp giảm bớt lo lắng, vì chúng cung cấp thông tin về các chính sách của tổ chức, các thủ tục, quy tắc, những yêu cầu công việc và nguồn thông tin. Các chương trình định hướng

cũng có thể được sử dụng để hướng dẫn nhân viên về bất cứ chương trình nghề nghiệp, hướng nghề nghiệp, và những cơ hội thăng tiến nào. Chẳng hạn, công ty Texas Instruments đã triển khai một chương trình định hướng, để nhắm đến những mối bận tâm đặc biệt của nhân viên mới về những chọn lựa nghề nghiệp. Chương trình này bao gồm: xem trước công việc thực tế; dẫn nhập vào chương trình cố vấn chính thức; một thư mục sách đọc liên quan đến việc lên kế hoạch nghề nghiệp; và một nguyên tắc dành cho việc lên kế hoạch nghề nghiệp.

Các Chương trình Hội nhập Trước Kỳ hạn

Các chương trình hội nhập (như: thực tập nội trú, các chương trình giáo dục cộng tác) đều hữu ích đối với cá nhân, để phát triển đúng những mong đợi và hiểu thực tế nghề nghiệp của họ và thế giới công việc. Việc hội nhập thông qua sự hỗ trợ của những người cùng địa vị trong các tổ chức và các trường đại học cũng hữu ích đối với việc giảm stress. Các nhân viên có thể tìm hiểu xem mình phù hợp với công việc cụ thể nào hoặc với tổ chức tốt đẹp như thế nào, bằng cách làm việc ngoài giờ hoặc vài tháng cho tổ chức đó. Sự hiểu biết này có thể giúp họ đạt được một ý thức tốt hơn về tinh thần trách nhiệm, sự trưởng thành và tự tin về việc làm. Các công ty Frito-Lay, IBM, Procter & Gamble là một vài trong số nhiều công ty thuê mượn những người thực tập nội trú, rồi sau đó cho họ công việc thường xuyên, nếu những người thực tập nội trú này có những kinh nghiệm thành công.

Tuyển dụng Thực tế

Như chúng ta đã thảo luận trong chương 4, khi những người xin việc có dịp được xem quang cảnh thực tế, quân bình, chính xác của tổ chức và công việc (nghĩa là họ được cung cấp thông tin tích cực và tiêu cực), thì họ ít trải qua tâm trạng bị sốc, bất mãn trước thực tế, và ít thay đổi công việc hơn. Điều này là đúng đối với các nhân viên mới cũng như nhân viên hiện thời đang được chuyển sang những công việc mới trong

tổ chức. Để đáp ứng những nhu cầu phát triển nghề nghiệp, những người xin việc nên được thông tin bằng cách cho xem trước công việc thực tế về những kỹ năng đối với những cương vị khác nhau trong tổ chức, sự sẵn sàng và khuynh hướng của họ đối với những cương vị này. Cũng có thể sử dụng phương pháp 360 độ khi phản hồi kết quả, để cung cấp cho họ thông tin về những kỹ năng của họ liên quan đến những công việc khác trong công ty. Những dữ liệu này sẽ giúp họ phát triển những mục tiêu tương lai và những kế hoạch hành động của họ.

Các Chương trình về Nghề nghiệp Muộn và Hưu trí

Trong những năm gần đây, con số các công nhân lớn tuổi gia tăng, do lứa tuổi của thế hệ những người trẻ mới phát đạt. Với tình trạng công ty tái cơ cấu càng ngày càng tăng, nhiều người trong số các nhân viên lớn tuổi đã bị mất việc. Một số công ty đã chọn sử dụng cách về hưu sớm cho nhân viên lớn tuổi, hơn là đào tạo lại và tái sắp xếp họ. Ngày càng có thêm nhân viên chọn cách về hưu sớm, hậu quả là các vấn đề về nghề nghiệp muộn và hưu trí trở nên càng ngày càng quan trọng đối với các tổ chức.

Một số tổ chức đưa ra các chương trình để giúp các giám sát viên gia tăng nhận thức của họ về vấn đề đối phó với các nhân viên có nghề nghiệp muộn. Điều quan trọng là các chủ nhân phải xử lý các vấn đề hưu trí một cách hiệu quả vì chúng không chỉ ảnh hưởng đến những người về hưu, mà còn ảnh hưởng đến tinh thần của các nhân viên còn lại. Nói chung, phải hướng dẫn các giám sát viên về lực lượng lao động đang thay đổi, những quy luật liên quan đến các nhân viên lớn tuổi, ấn tượng và thực tế của quá trình tuổi tác, và những chiến lược để đối phó với sự mất mát nhân viên lớn tuổi về hưu (sự mất mát trong các bộ phận chuyên môn và những kỹ năng). Cũng có thể hướng dẫn các giám sát viên triển khai những kế hoạch hành động để đề cao kết quả của các nhân viên lớn tuổi. Những kế hoạch này bao gồm việc

cung cấp cho các nhân viên lớn tuổi thêm thông tin phản hồi cụ thể, cho phép họ phục vụ với tư cách cố vấn, và cung cấp cho họ sự đào tạo và những cơ hội đào tạo chéo. Điều quan trọng là các nhà quản lý giúp các nhân viên xử lý những trạng thái ổn định, sao cho họ có thể tiếp tục chấp nhận thách thức và tạo ra nhiều điều hữu ích. Một điều cũng quan trọng là giúp đỡ các nhân viên lớn tuổi chuyển sang thời gian hưu trí của họ. Để thực hiện được những điều này, nhiều công ty đã lập ra các chương trình lên kế hoạch hưu trí.

Những cuộc hội thảo trước khi hưu trí là nhằm giúp những người sắp hưu trí hiểu được cuộc sống và những mối bận tâm về nghề nghiệp mà họ có thể đối diện khi chuẩn bị về hưu. Những đề tài có thể được thảo luận gồm: sức khỏe, tài chính, chuyển từ trạng thái làm việc sang trạng thái hưu trí, sự an toàn, nhà cửa và địa điểm, các vấn đề pháp luật, sử dụng thời gian, An toàn Xã hội, các nghề phụ, sử dụng thì giờ rảnh rỗi, và các vấn đề về tuổi tác. Thông thường, người ta sử dụng cách tư vấn cá nhân và các cuộc hội thảo nhóm, và nỗ lực để làm sao cho các chương trình đều đáp ứng được nhu cầu của những người tham dự và vợ chồng họ. Một kiểu giúp đỡ khác dành cho những người sắp về hưu có thể là giáo dục, như Kế hoạch Giúp đỡ Giáo dục Hưu trí có hiệu lực đối với những người sắp về hưu tại công ty IBM.

Một điều cũng quan trọng là cung cấp lịch làm việc uyển chuyển cho các nhân viên có nghề nghiệp muộn. Một số người không muốn bỏ việc, nhưng họ muốn cắt giảm số giờ làm việc, như vậy họ vẫn có thể vui hưởng những thú giải trí của mình, trở lại trường, đi du lịch, hoặc dành nhiều thời gian hơn cho gia đình mình. Công ty Polaroid đã dành cho các nhân viên lớn tuổi của họ quyền chọn lựa chia sẻ công việc, thay vì bị sa thải. Nhiều công ty như McDonald's, Home Shopping Network (Mạng lưới mua sắm tại nhà), Aetna, Prudential, GEICO, và Monsanto đã thuê các nhân viên lớn tuổi làm việc ngoài giờ hoặc làm những công việc tạm thời. Điều này thật

hữu ích vì tình trạng thiếu trầm trọng các nhân viên trẻ tuổi để thuê mướn. Thật vậy, một nghiên cứu do Hội Quản lý Nguồn Nhân lực phát hiện rằng trên 80 % công ty đã hằng hái tuyển dụng và thuê mướn các nhân viên lớn tuổi, họ nhận thấy những người này dễ phục tùng hơn những người trẻ tuổi đang làm việc ngoài giờ. Điều bắt buộc đối với các tổ chức tại Mỹ và những nơi khác trên thế giới là phải sử dụng tốt trình độ chuyên môn và tài năng hiện có nơi các nhân viên lớn tuổi, nếu họ vẫn phải cạnh tranh.

Các Chương trình Giúp đỡ người hôn phối và Cha mẹ Nhân viên

Xã hội đang gia tăng con số các bà mẹ làm việc và các hộ có hai thu nhập. Các bản báo cáo mới đây cho thấy 90 % những người lớn đang làm việc đã tỏ ra bận tâm về việc họ không dành đủ thời gian cho gia đình mình. Ngoài ra, tổng số giờ mà các nhân viên làm việc vẫn liên tục gia tăng trong 20 năm qua. Những năm gần đây, các tổ chức đã quan tâm nhiều hơn đến việc phát triển những chính sách đáp ứng đối với gia đình. Có các chương trình được thiết kế để làm dịu bớt sự xung đột cá nhân giữa công việc và gia đình. Trong những cách thực hành này, vài khuynh hướng của tổ chức là:

- Gia tăng sử dụng những lịch trình làm việc uyển chuyển hơn, và đào tạo các nhà quản lý trong việc thực hiện những lịch trình này.
- Mở thêm các trung tâm chăm sóc trẻ con tại chỗ.
- Có nhiều công ty hơn (như các công ty Xerox, Motorola) đang dành riêng những khoản tiền cho việc chăm sóc trẻ con hoặc mua căn nhà đầu tiên.
- Sử dụng nhiều kỳ nghỉ phép có trả lương hơn cho các ông bố và cha mẹ nuôi.
- Có thêm các chương trình lập ra những mục tiêu để đề bạt phụ nữ vào những cương vị quản lý cao cấp, và con số các công ty lôi cuốn các nhà quản lý chịu trách

nhệm đáp ứng những mục tiêu này vẫn đang gia tăng.

- Các công ty tiếp tục tham gia cam kết giúp đỡ và tài trợ \$ 100 triệu trong vòng 6 năm, dành cho sự Cộng tác của Doanh nghiệp Mỹ trong việc Chăm sóc có Chất lượng những Người Sống Lệ thuộc, để cải thiện và mở rộng việc chăm sóc trẻ con và người già trong các cộng đồng của họ.

Trong mấy năm gần đây, các tổ chức quan tâm hơn đến việc giúp đỡ các cá nhân đối phó với những đòi hỏi từ vai trò của công việc và gia đình. Các chủ nhân đang bắt đầu nhận ra rằng các cá nhân này có thể trải qua xung đột về vai trò và những khó khăn về đi lại, chăm sóc trẻ con, những nhiệm vụ trong nhà, thay đổi công việc, bố trí lại, và họ có thể gặp rắc rối trong việc xác định những công việc ưu tiên dành cho những vai trò và trách nhiệm khác nhau. Điều này có thể đặc biệt đúng trong trường hợp các cặp vợ chồng cùng làm việc, bởi vì mỗi người đều có một mức độ cam kết cao đối với nghề nghiệp của họ. Thật vậy, báo cáo cho thấy các cặp vợ chồng nào dành ưu tiên cho việc có con và các cặp vợ chồng nào không có con đều có cuộc hôn nhân hạnh phúc nhất. Các cặp vợ chồng có con báo cáo rằng họ ít mãn nguyện nhất khi các con của họ còn ở tuổi thiếu niên.

Các Chính sách Hỗ trợ việc Thuê mướn và Bố trí lại các Cặp Vợ chồng

Nhiều nhân viên, đặc biệt các cặp vợ chồng hai người đi làm, đều tỏ ra ít sẵn sàng chấp nhận việc bố trí lại mà chủ nhân đưa ra. Trong một nghiên cứu trên quy mô lớn ở các công ty Mỹ, người hôn phối sẵn sàng để được bố trí lại là nhân tố quan trọng nhất liên quan đến thái độ sẵn sàng để được bố trí lại của nhân viên. Vậy thì không đáng ngạc nhiên khi một số tổ chức đã bắt đầu giúp bố trí lại người hôn phối của các nhân viên. Tuy nhiên, các công ty khác biệt nhau về số lượng và kiểu giúp đỡ mà họ cung cấp cho người hôn phối và các nhân viên khi quan tâm đến việc bố trí lại. Thí dụ.

công ty Unisys bỏ ra \$ 500 cho một người hôn phối để giúp người đó viết bản lý lịch và tìm kiếm việc làm. Công ty Motorola cung cấp sự giúp đỡ cho các cặp vợ chồng có nghề nghiệp khác nhau, bằng cách tìm kiếm việc làm cho người hôn phối của nhân viên được phân công tại nước ngoài. Người ta nhận thấy cả người hôn phối lẫn nhân viên xa xứ đều có cái nhìn tích cực đối với chính sách này. Công ty Johnson & Johnson tư vấn cá nhân và thông tin tìm kiếm việc làm để bố trí lại các gia đình. Một số công ty (ConAgra, Burlington Northern Santa Fe Railway) đã thuê muốn nhân viên tư vấn về việc bố trí lại để giúp đỡ họ trong việc lên kế hoạch bố trí lại nhân viên. Họ cũng lôi kéo các nhân viên tham gia vào quá trình lên kế hoạch.

Một số công ty đã thay đổi chính sách gia đình trị, để cho phép thuê muốn cả hai vợ chồng. Tuy nhiên, có thể họ vẫn còn giữ quy định là một nhân viên không thể làm việc dưới quyền giám sát trực tiếp của vợ hoặc chồng họ. Có nhiều ích lợi khi thuê muốn cả hai vợ chồng, bao gồm chi phí tuyển dụng và tái bố trí nhân viên thấp hơn, và điều này khích lệ nhân viên ở lại với công ty, hoặc chấp nhận di chuyển hoặc chuyển chuyển trong nội bộ tổ chức. Điều này cũng giúp các chủ nhân đang cố gắng thuê muốn cho các chi nhánh ở một khu vực địa lý xa xôi. Tất nhiên, một khía cạnh bất lợi là khi một trong hai vợ chồng rời khỏi công ty, thì người kia có thể cũng ra đi.

Các Chương trình Gia đình Làm việc

Các tổ chức đang quan tâm hơn đến việc thiết kế các chương trình để giúp nhân viên quản lý xung đột vai trò gia đình-làm việc, bằng cách cung cấp một nơi và thủ tục để thảo luận những xung đột và đối phó với các chiến lược. Các tổ chức cũng đang thay đổi thông lệ của họ về tuyển dụng, di lại, chuyển chuyển, đề bạt, lên lịch trình giờ giấc, và ích lợi khi đáp ứng những nhu cầu của các cặp vợ chồng cùng đi làm.

Công ty DuPont rất tích cực trong việc giúp đỡ cho hơn

3500 cặp vợ chồng cùng đi làm, và họ đã triển khai những kế hoạch linh động hơn, để phù hợp với những đòi hỏi của cả hai vợ chồng nhân viên. Công ty DuPont cũng đào tạo các giám sát viên của họ nhạy cảm hơn với các vấn đề gia đình, dành kỳ nghỉ phép dài hơn cho các ông bố và bà mẹ, và lập ra những lịch trình làm việc có thể điều chỉnh được. Công ty Mobil Oil còn lập ra những lịch trình làm việc uyển chuyển, chọn lựa làm việc ngoài giờ theo đề nghị, kỳ nghỉ phép khi sinh con và những kỳ nghỉ khác, và một mạng lưới quốc gia về thông tin chăm sóc trẻ con.

Những Sắp xếp Công việc linh hoạt

Các chủ nhân đang đi theo nhiều cách sắp xếp công việc linh hoạt để giúp nhân viên. Trong số đó, một số cách sắp xếp bao gồm thời gian linh động, chia sẻ công việc, làm việc ngoài giờ, rút gọn những tuần làm việc, làm việc tạm thời, và làm việc tại nhà (làm việc từ xa). Các chương trình này giúp nhân viên có thể nhắm đến những mối bận tâm đối với công việc và gia đình của họ, và giảm bớt tiềm năng bị stress hoặc xung đột giữa những vai trò khác nhau trong cuộc sống. Trong số 100 công ty được đánh giá là tốt nhất đối với các bà mẹ đang làm việc, 54 công ty đã thiết lập các chương trình đào tạo để giáo dục các nhà quản lý về cách làm thế nào để thực hiện những cách sắp xếp công việc thay đổi. Một số công ty này bao gồm Aetna, TRW, Texas Instruments, SAS Institute, Sara Lee Corporation và Prudential.

Làm việc từ Xa

Như chúng ta đã thảo luận trong Chương 4, cách làm việc từ xa đang phát triển phổ biến, mặc dù nghiên cứu về những hiệu quả của nó vẫn chưa rõ ràng. Nghiên cứu mới đây đưa ra giả thuyết là một mối quan hệ đường cong giữa phạm vi làm việc từ xa và sự mãn nguyện đối với công việc. Sự mãn nguyện khi làm việc từ xa có vẻ ổn định ở mức độ mở rộng hơn, nhưng công việc ít lệ thuộc vào nhau, và sự tự do làm

việc theo ý mình lại liên quan đến sự mãn nguyện. Người ta ước tính rằng khoảng giữa 7,5 triệu và 1,5 triệu công nhân hiện đang làm việc từ xa 3 đến 4 ngày / tuần.

Từ một cuộc điều tra cho thấy 1 phần 3 các công ty cung cấp cho nhân viên chọn lựa làm việc tại nhà, và nhiều công ty còn dành cho họ máy tính trang bị hiện đại, liên kết với cơ quan. Công việc đặt cơ sở tại nhà được cách công ty sử dụng trước hết trong các công nghệ như giáo dục, ngành chuyên môn, tư vấn, kinh doanh, sửa chữa, và những công việc dịch vụ xã hội. Gandalf Technologies, một công ty mạng lưới máy tính, cho phép nhân viên làm việc từ xa tại nhà mỗi tuần vài ngày. Công ty AT & T để cho nhiều người trong số nhân viên của họ làm việc từ xa tại nhà qua máy tính ít nhất một phần trong tuần. Một số khó khăn trong cách làm việc từ xa là các vấn đề về liên lạc với các nhân viên khác, việc truy cập bị giới hạn đối với những hàng cung cấp và thiết bị cần thiết, và những ngăn trở vì công việc gia đình. Một vấn đề khác là làm thế nào để giám sát các nhân viên như vậy. Nhiều công ty Mỹ hiện đang có những hoạt động qua điện thoại, do các nhân viên làm việc từ xa tại nhà xử lý. Ngày nay, nhiều vấn đề trong số này đang được giải quyết, nhờ sự tin tưởng nhiều hơn vào công nghệ (như Internet) để công việc đạt hiệu quả.

Cách làm việc từ xa có nhiều ích lợi. Chẳng hạn, công ty IBM đã tiết kiệm được số tiền đáng kể về không gian văn phòng, nhờ chuyển qua cách làm việc từ xa, "hoteling" (được phân công đối với một công việc văn phòng thông qua một hệ thống hạn chế), và "hot desking" (vài người cùng sử dụng một bàn làm việc vào những thời gian khác nhau). Trung bình, có khoảng 10.000 nhân viên chia sẻ văn phòng với 4 người. Nhiều nghiên cứu cho thấy những kỹ năng lên kế hoạch chiến lược phát triển khi làm việc từ xa vì thời gian để họ suy nghĩ một cách rõ rệt không bị can thiệp. Thật vậy, người ta ước tính rằng những người làm việc tại nhà đạt hiệu quả hơn từ 5 % đến 20 %, bởi vì họ ít bị sao lãng hơn. Có thể điều quan

trọng là cung cấp đường hướng hoặc sự đào tạo, để giáo dục các nhân viên và các nhà quản lý về những quy tắc làm việc từ xa.

Việc Nghỉ Phép của Cha và Mẹ

Với một đoạn trong Đạo Luật Nghỉ Phép về Sức khỏe và Gia đình (FMLA) vào năm 1993, yêu cầu các chủ nhân có trên 50 nhân viên cho phép 12 tuần nghỉ làm việc không lương dành cho cha mẹ đối với việc sinh con, nhận con nuôi, hoặc một đứa con bị bệnh nặng. Năm 1996, có thêm các công ty đang cung cấp sự hỗ trợ tài chính cho việc nhận con nuôi. Trong số 100 công ty, có 2 phần 3 công ty được đánh giá hàng đầu về việc cung cấp cho các bà mẹ đang làm việc khoản phúc lợi này (như công ty Eli Lilly cung cấp trên \$ 10.000).

Bất chấp những tiến bộ này, một số vấn đề chưa giải quyết được và những trở ngại vẫn còn tồn tại đối với các nhân viên mang thai. Với những sức ép tại nơi làm việc, họ có thể bị chủ của họ lấn chiếm qua việc nghỉ phép dành cho bà mẹ, hoặc qua những công việc có thể so sánh nhưng đã bị phủ nhận hoặc những đề bạt khi họ trở lại làm việc. Văn hóa tại nơi làm việc có thể nhấn mạnh vào công việc làm thêm tới mức làm cho nhân viên bị nản lòng khi nhận lợi thế của các chính sách nghỉ phép dành cho cha và mẹ. Ngoài ra, các nhân viên còn có thể lo lắng về việc nhận thời gian nghỉ phép, do sợ bị mất việc trong thời kỳ tinh giản biên chế.

Sức ép công việc cũng mang lại những rủi ro lớn cho phụ nữ mang thai. Một nghiên cứu nhận thấy các nữ luật sư nào làm việc trên 45 giờ mỗi tuần có khả năng bị sảy thai nhiều hơn gấp 3 lần trong 3 tháng đầu tiên của thai kỳ, so với các phụ nữ làm việc dưới 35 giờ mỗi tuần. Các nhân viên mang thai cũng có thể phải đương đầu với ấn tượng từ các đồng nghiệp của họ, những người tin rằng họ sẽ bị mất quyền lợi trong công việc của họ hoặc nghỉ việc. Nhưng một nghiên cứu về 140 nhân viên ngân hàng lại nhận thấy kết quả của họ thực sự gia tăng trong thời gian mang thai. Ngoài ra, nghiên

cứ này còn ghi chú rằng 80 % phụ nữ trở lại làm việc sau thời gian mẹ được nghỉ phép. Trung tâm Chăm sóc Sức khỏe Cigna tại Hartford, Connecticut, đã triển khai một chương trình đào tạo để vạch rõ những ấn tượng về phụ nữ mang thai, và giúp các nhà quản lý thông cảm khi cư xử với nhân viên mang thai. Vài bí quyết như sau:

- Thảo luận và đi tới thỏa thuận với nhân viên mang thai về công việc của người đó sẽ được kiểm soát như thế nào trong thời gian nghỉ phép.
- Thảo luận với các công nhân cùng làm việc những băn khoăn về việc kiểm soát đối với một phụ nữ nghỉ phép. Đảm bảo sao cho công việc được phân phối một cách công bằng.
- Hãy kiên nhẫn đối với những nỗ lực của các bà mẹ mới để cân bằng những trách nhiệm mở rộng của họ.
- Xử lý việc lên lịch trình ngắn hạn gây phiền toái đến phúc lợi lâu dài của việc giữ lại nhân viên.

Các Dịch vụ Chăm sóc Trẻ con và Người Già

Hiện nay, các nhân viên phải tự lo lắng đối với việc chăm sóc trẻ con trong khi họ đi làm. Ngoài ra, người ta còn phát hiện là nhiều người còn cần phải chăm sóc cha mẹ của họ hoặc các thành viên lớn tuổi trong gia đình họ. Việc chăm sóc người già có thể là mối bận tâm lớn đối với nhân viên, đặc biệt nếu cha mẹ họ phải chịu đựng các vấn đề về sức khỏe (như chứng bệnh mất trí nhớ, những tình trạng về tim, trầm cảm). Các công ty đang cung cấp sự chăm sóc người già như là một phúc lợi cho nhân viên bao gồm Gannett Co., First Union Corporation, công ty ô-tô General, Eddie Bauer, công ty Dược phẩm DuPont Merck, Corning và Deloitte & Touche LLP.

Nói chung, chủ nhân nhận thấy ích lợi khi cung cấp cho nhân viên sự giúp đỡ trong việc chăm sóc trẻ con. Họ có thể nhận thấy tinh thần cao hơn, tuyển dụng dễ dàng hơn đối với những ông bố bà mẹ, tỉ lệ điều chỉnh nhân viên thấp hơn, và

tiết kiệm tiền thuế. Khi chủ nhân hỗ trợ nhân viên trong những mối bận tâm về việc chăm sóc trẻ con và người già, thì các nhân viên này không còn phải sử dụng thời gian của công ty để gọi điện thoại, khám bác sĩ v.v... Công ty DuPont báo cáo tiết kiệm được \$ 6.78 đối với từng dollar sử dụng vào nguồn lực và chuyển, và công ty Aetna báo cáo tiết kiệm được \$ 3.59 đối với từng dollar sử dụng vào các việc đó. Công ty Marriott báo cáo tiết kiệm trong việc giảm bớt việc điều chỉnh nhân viên với “Đường lối Nguồn lực Liên kết”, một đường dây nóng miễn thuế với các nhân viên xã hội biết hai ngôn ngữ, chuyên cung cấp tư vấn về các vấn đề chăm sóc trẻ con và người già.

Một số chủ nhân (như Bankers Trust New York Corporation, Merryll Lynch & Co.) đã mở các trung tâm hỗ trợ để giúp nhân viên nào gặp vấn đề trong cách sắp xếp việc chăm sóc con cái họ. Ngân hàng Tennessee Thứ Nhất còn mở một trung tâm dành cho những đứa trẻ bị ốm nhẹ, để loại bỏ tình trạng nhân viên vắng mặt khi cha mẹ phải ở nhà với những đứa con bị đau. Trung tâm này đã tiết kiệm cho công ty số tiền đáng kể. Các công ty khác vẫn tài trợ cho các trường công tại những địa điểm làm việc của họ. Tập đoàn Bảo hiểm các Nhân viên Ngân hàng Mỹ chi ra \$ 2,4 triệu để xây dựng một trường công phụ trên mảnh đất rộng 84 mẫu của công ty họ. Năm 1996, công ty đã chi \$ 146.000 cho hoạt động của nhà trường. Cha mẹ có thể thăm con cái họ vào giờ ăn trưa và sau giờ tan học. Công ty tin rằng họ đã thấy được một số đáp trả: tỉ lệ điều chỉnh nhân viên giảm bớt từ 13 % xuống còn 5 % đối với các nhân viên có con cái ở trong nhà trường.

Hiệu quả của các Chương trình

Các hoạt động nào cung cấp những lịch trình uyển chuyển, những chọn lựa làm việc ngoài giờ hoặc thay đổi, các cuộc hội thảo về tình trạng xung đột giữa công việc – gia đình, và cách làm việc từ xa đều không chỉ tốt đẹp đối với các nhân viên. Các chương trình này còn có tác động trên doanh

số lái ròng. Chúng chứng tỏ rằng đã gia tăng được lòng trung thành của nhân viên, do đó, giảm bớt tỉ lệ điều chỉnh nhân viên và tình trạng vắng mặt, và gia tăng sản lượng của tổ chức. Một cuộc điều tra về 2376 phụ nữ mang thai trong 80 cộng đồng trên khắp nước Mỹ cho thấy những người đang làm việc trong các công ty thích nghi nhất về mặt bảo hiểm sức khỏe, những ngày nghỉ phép bệnh, bảo vệ việc làm, lịch làm việc linh động, và giám sát viên hiểu biết thì đều mãn nguyện hơn đối với công việc của họ, ít nghỉ bệnh hơn, làm việc nhiều hơn trong giờ của mình, làm việc trẻ hơn trong thời gian mang thai của họ, và có khả năng trở lại làm việc nhiều hơn.

Một cuộc điều tra về 75 công ty lớn nhận thấy cam kết đối với công việc gia tăng, lên tinh thần hơn, sản lượng cao hơn, kết quả làm việc tốt hơn, và giảm bớt tình trạng vắng mặt. Dường như các chương trình như thời gian linh động, chia sẻ công việc, và làm việc ngoài giờ đạt hiệu quả nhất và ít tốn kém nhất về mặt giữ được các nhân viên và gia tăng sản lượng. Công ty Neuville Industries, một nhà sản xuất vớ ngắn tại Bắc Carolina có 575 nhân viên, nhận thấy rằng với các chương trình gia đình-làm việc của họ (trung tâm chăm sóc ngày làm việc tại chỗ, thời gian linh động, hỗ trợ khẩn cấp việc chăm sóc trẻ con), thì tỉ lệ điều chỉnh nhân viên chiếm phân nửa (45 % mỗi năm) số bình quân trong ngành kinh doanh (80 % đến 100 % tại các nhà máy khác). Tại công ty Kế hoạch Sức khỏe Aetna, cách làm việc từ xa đã gia tăng 29 % năng suất đối với việc xử lý những yêu cầu. Công ty cũng tiết kiệm được \$ 12.000 mỗi năm về không gian làm việc. Công ty Deloitte & Touche còn cho phép giảm bớt giờ cho các đối tác và tạo cơ hội cho các nhân viên trở thành đối tác trong khi làm việc ngoài giờ, và cách này đã lệ giảm bớt tỉ lệ điều chỉnh nhân viên còn 8 % từ năm 1993 đến 1995. Cùng vậy, có nhiều nữ nhân viên hơn đã được trở thành đối tác.

Vấn đề Phát triển Nghề nghiệp với các Nhóm

Có nhiều công ty Mỹ đang sử dụng các nhóm như là đơn vị

làm việc. Nhiều buổi thảo luận tập trung vào những thông lệ cần thiết đối với các nhóm trong tổ chức (như các hệ thống tuyển chọn, các chương trình đào tạo, các hệ thống đánh giá kết quả, khen thưởng). Mặc dù vậy, các vấn đề nghề nghiệp liên quan đến các nhóm lại ít được chú ý. Tuy nhiên, các nhóm có thể khá quan trọng đối với việc phát triển nghề nghiệp và sự tiến bộ của các thành viên. Các thành viên có thể phục vụ như những kiểu mẫu vai trò đối với nhau, và hướng dẫn nhau những kỹ năng và năng lực mới. Điều này đưa đến sự uyển chuyển nhiều hơn trong cách bố trí nhân viên cho tổ chức. Tương tự như vậy, các nhóm có thể nhận ra những nhu cầu đào tạo đối với các thành viên. Chẳng hạn, tại công ty Cadillac, mỗi nhà máy và đơn vị nhân viên đều có một cách phân tích những nhu cầu đào tạo vốn xác định cụ thể những KSAs cần thiết để đáp ứng những mục tiêu về phẩm chất. Ngoài ra, sự luân phiên những việc phân công trong số các thành viên giúp các cá nhân có thể đạt được một tập hợp những kỹ năng đa dạng. Hơn nữa, có thể thiết lập được những kế hoạch phát triển cho từng thành viên, bằng cách đánh giá kết quả của thành viên trong nhóm. Các nhóm có thể phục vụ như một phương cách hiệu quả, trong đó, các cá nhân làm nổi bật những kỹ năng liên quan đến-nghề nghiệp của họ.

Những Người Hồi hương

Một bài báo mới đây về khuynh hướng “không biên giới” đã xem xét kỹ tác động đã nhận thấy được của cách phân công nước ngoài đối với sự thăng tiến nghề nghiệp, và hiệu quả của các hệ thống quản lý nghề nghiệp đối với người xa xứ. Đa số những người xa xứ coi cách phân công nước ngoài như là một cơ hội để phát triển và thăng tiến nghề nghiệp, nhưng họ vẫn hoài nghi rằng cách phân công sẽ hữu ích cả đối với việc thăng tiến trong các công ty của họ. Như chúng ta đã thảo luận trong Chương 7, có thêm nhiều tổ chức đang cung cấp khóa đào tạo cho những người xa xứ, để chuẩn bị phân công cho họ tại hải ngoại. Trong khi điều này thật quan

trọng, thì nó cũng quan trọng cả đối với việc cung cấp một số cơ hội phát triển dành cho những người hồi hương, để chuẩn bị cho họ trở lại công ty sau khi được phân công tại hải ngoại. Người ta ước tính rằng từ 15 % đến 40 % người hồi hương rời khỏi công ty trong vòng từ 12 đến 18 tháng, khi họ trở về từ những việc được phân công tại hải ngoại. Nhiều tổ chức nhận thấy chính họ đang đánh mất những nhân viên đạt kỹ năng cao, có giá trị, đơn giản chỉ vì phương pháp hồi hương đã được xử lý một cách kém cỏi. Trong khi có thêm những chuyên cử rích này trong các công ty Nhật và châu Âu, thì các chương trình hồi hương thường không có trong các công ty Mỹ. Một cuộc điều tra cho thấy chỉ có 30 % công ty Mỹ báo cáo về các chương trình hồi hương dành cho các nhà quản lý gia nhập lại tổ chức trong nước. Điều này có thể giải thích tại sao các nhà quản lý Mỹ là những người hồi hương đều gặp khó khăn hơn trong việc điều chỉnh, so với các đối thủ Nhật và châu Âu của họ.

Thông thường, bản thân nhân viên, gia đình hoặc tổ chức của họ không tiên liệu được những khó khăn đối với việc gia nhập lại. Hầu hết những người Mỹ hồi hương đều trải qua các vấn đề đáng kể về việc điều chỉnh, và “ cú sốc gia nhập lại” đối với việc họ trở về với công ty. Họ báo cáo là gặp khó khăn khi trở lại với những mức độ cao về năng suất. Nếu họ sống ở nước ngoài trong một thời gian dài, thì họ có thể bị lạc hậu về mặt công nghệ. Các vấn đề này thường xảy ra, bởi vì tổ chức không nhận ra rằng người hồi hương cần sự giúp đỡ trong việc tái thích nghi với những lễ thói hàng ngày có liên quan hoặc không liên quan đến công việc. Bởi vì người đó đang trở về “nhà”, nên các vấn đề như cú sốc văn hóa trái ngược thường không được đề cập đến. Kinh nghiệm tại nước ngoài có thể làm thay đổi những quan điểm và niềm tin của nhân viên một cách sâu xa. Những thay đổi này có thể xảy ra một cách quá tinh tế, đến nỗi lúc đầu chính nhân viên không nhận ra được những thay đổi nội tâm này. Những người hồi

hương thường không được dành cho đủ thời gian để trở nên tái thích nghi với cuộc sống tại Mỹ. Một số chuyên gia cho rằng những người hồi hương có thể phải mất khoảng thời gian dài đến 18 tháng để điều chỉnh lại. Những người hồi hương thường báo cáo rằng họ có cảm giác không hướng về những cộng đồng của họ và các nhân viên cùng làm việc với họ.

Những người hồi hương báo cáo tâm trạng thất vọng đối với những cố gắng hạn chế của các tổ chức trong việc đặt họ trở lại với những việc phân công thường xuyên. Nhiều người than phiền rằng họ lâm vào tình thế bất lợi khi nhận những việc phân công ở nước ngoài, vì họ bị đặt vào những cương vị thấp hơn so những người ngang hàng khi họ về nước. Họ còn có thể nhận thấy mình đã bỏ qua những cơ hội đề bạt. Trong một cuộc điều tra về 56 công ty đa quốc gia Mỹ, 56 % công ty nói rằng một việc phân công tại nước ngoài bất lợi hoặc không quan trọng đối với nghề nghiệp của họ, 47 % công ty nói rằng những người hồi hương đã hoàn tất việc phân công không được đảm bảo công việc đối với tổ chức, 65 % công ty báo cáo rằng việc phân công nước ngoài không được kết hợp với toàn bộ việc lên kế hoạch nghề nghiệp. Ngoài ra, chỉ có 20% công ty xem xét đầy đủ những chính sách hồi hương của tổ chức để đáp ứng những nhu cầu của người hồi hương. Trong một điều tra mới đây hơn, những người hồi hương báo cáo rằng họ ít hài lòng và cực kỳ quan tâm về chương trình và những chính sách hồi hương của công ty họ. Điều này không đáng ngạc nhiên, bởi vì hầu hết các tổ chức đều không sử dụng đầy đủ những kỹ năng và kinh nghiệm mới mà những người hồi hương mang về công ty của họ. Các nhà quản lý thường không đảm bảo cách làm thế nào để thiết lập những hướng hoặc bậc thang nghề nghiệp dành cho những người đang nhận việc phân công tại nước ngoài.

Sau đây là một bản danh sách các vấn đề mà những người hồi hương có thể gặp phải trong công ty của họ:

- Cảm thấy mình lúng túng trong nền văn hóa của công ty tại văn phòng ở quê nhà.
- Nhận được ít, nếu muốn nói là không hề nhận được, sự hướng dẫn nào về những cơ hội nghề nghiệp có giá trị khi họ trở về.
- Phải vượt qua cả những cuộc đề bạt dành cho các nhân viên cùng làm việc không hề ra nước ngoài.
- Nhận được mức lương thấp hơn so với khi họ được phân công tại nước ngoài.
- Không có khả năng sử dụng một cách hiệu quả những kỹ năng mới mà họ đã dùng ở nước ngoài; không nhận được sự nâng đỡ khi sử dụng những kỹ năng đó.
- Không được thừa nhận công việc mà họ đã hoàn tất trong thời gian được phân công ở nước ngoài.
- Đánh mất uy tín xã hội đã đạt được trong khi không là nhân viên nòng cốt tại cơ quan nước ngoài.

Để một chương trình hồi hương đạt hiệu quả, thì phải là một phần trong toàn bộ triết lý của tổ chức vốn coi trọng việc làm liên tục hữu ích của các nhân viên quốc tế. Tổ chức phải cam kết nhắm đến tất cả những giai đoạn hồi hương, bắt đầu bằng chương trình tái đào tạo, để chuẩn bị cho nhân viên trước khi họ rời khỏi công việc được phân công. Nhân viên phát triển nghề nghiệp hoặc tái đào tạo phải sẵn sàng đảm nhận vai trò như một “luật sư về vấn đề hồi hương”, để giúp đỡ công ty và nhân viên. Họ cũng có thể giữ lại hồ sơ về việc phân công quốc tế và những lý do khiến nhân viên sớm rời khỏi công việc được phân công hoặc sớm rời khỏi công ty. Ngoài ra, nhiều công ty đã lập ra những văn phòng thương trực tại các quốc gia khác. Nên thu thập thông tin về văn hóa, quan hệ, và liên quan đến công việc, mà hầu hết nhân viên trong khu vực đó của thế giới đều gặp phải. Nên cung cấp tài liệu về những liên kết giữa kiểu công việc phân công mà họ đã giữ, và những khó khăn mà họ đã trải qua khi trở lại cơ quan tại quê nhà. Bằng

cách sử dụng thông tin này, nhân viên phát triển nghề nghiệp có thể xác định chính xác hơn những nhu cầu nghề nghiệp mà những người hồi hương cần đến.

Để thành công khi chuyển đổi một người hồi hương, chúng tôi đề nghị vài cách thực hành phát triển nghề nghiệp:

- Nên bắt đầu một chương trình hồi hương một năm trước khi nhân viên đó trở về nước.
- Sau khi họ trở về công ty, nên cung cấp cho họ một khóa đào tạo lại và tái định hướng, để giúp họ học tập bất cứ thay đổi nào trong công việc, bộ phận, nền văn hóa của công ty hoặc tổ chức.
- Nên dành cho người hồi hương những cơ hội để sử dụng kinh nghiệm và kỹ năng mà họ đã đạt được từ những việc phân công quốc tế.
- Nên dành cho họ những cách đánh giá dứt khoát, và những đánh giá này nên được liên kết rõ rệt với những hướng đi nghề nghiệp của họ.
- Nên cung cấp chuyên viên cố vấn cho những người hồi hương, để giúp họ đối phó với sự chuyển đổi của mình.
- Nên cung cấp cho họ cách quản lý nghề nghiệp.
- Nên cung cấp cho họ sự giúp đỡ về nhà cửa và thù lao, cho sự chuyển đổi của họ.

Khi được thực hiện kết hợp, những cách thực hành này sẽ giảm bớt tình trạng căng thẳng và mất định hướng mà những người hồi hương thường trải qua, cũng như cải thiện phẩm chất và số lượng kết quả của họ. Ngoài ra, những người hồi hương có thể gắn bó hơn với công ty và chọn vẫn ở lại.

Nếu muốn thành công, thì các chương trình HR hiện có trong tổ chức phải được hỗ trợ và liên kết với các chương trình phát triển nghề nghiệp. Các chương trình HR và các chương trình phát triển nghề nghiệp liên kết với nhau, đến mức độ chúng giúp nhau đáp ứng những nhu cầu phát triển của cá nhân và những nhu cầu bố trí nhân viên của tổ chức. Một khi đã thiết lập một ban nguồn lực nghề nghiệp, để liên kết tốt hơn các chương trình phát triển nghề nghiệp, phương pháp đánh giá kết quả, và các hệ thống lên kế hoạch HR. Tương tự như vậy, hãng Boeing đã triển khai một chương trình được gọi là CAREERS, liên kết với các chương trình HR khác. Các cá nhân nên tham khảo thông tin đánh giá kết quả và những minh họa về những đường hướng nghề nghiệp có tổ chức, để giúp họ trong việc lên kế hoạch nghề nghiệp. Thông tin này có thể giúp các nhân viên đánh giá những điểm mạnh và điểm yếu của họ, và lập ra những mục tiêu dựa trên những cách thay thế nghề nghiệp có thể được. Các giám sát viên cũng nên có khả năng sử dụng dữ liệu đánh giá kết quả, để giúp các nhân viên trong việc triển khai những kế hoạch nghề nghiệp thực tế. Trong chương trình phát triển nghề nghiệp tại công ty Coca-Cola, các nhà quản lý được đào tạo để cung cấp sự hướng dẫn như vậy.

Những thay đổi công việc hoặc nghề nghiệp của các nhân viên nên dựa trên sự hiểu biết đối với những mô tả về công việc của tổ chức, các hệ thống thông báo việc làm, và những chính sách tuyển chọn. Sự phát triển liên tục đối với các nhân viên và những phần thưởng đối với các kết quả của họ nên căn cứ vào các hệ thống đào tạo và phát triển, và những kế hoạch thù lao của tổ chức. Cuối cùng, nên triển khai các hệ thống lên kế hoạch và thông tin nghề nghiệp của tổ chức, sao cho nhất quán với những kế hoạch chiến lược, các hệ thống dự đoán hiện có, những đánh giá kết quả, và những kế hoạch

liên tục của tổ chức.

Những nỗ lực có phối hợp, hòa nhập của nhân viên phát triển nghề nghiệp, các nhân viên, các nhà quản lý và tổ chức là những yếu tố chủ yếu để thành công trong việc phát triển nghề nghiệp. Các chương trình phát triển nghề nghiệp liên quan đến hiệu quả của cá nhân và tổ chức trong một thời gian ngắn và dài. Chính nhân viên phát triển nghề nghiệp có trách nhiệm phải làm việc với ban quản lý, để đảm bảo các chương trình phát triển nghề nghiệp đều hòa nhập với những chức năng HR, và được đánh giá hàng ngày. Tuy nhiên, ban quản lý có trách nhiệm coi việc câu nói nghề nghiệp như là cần thiết đối với một hệ thống HR đạt hiệu quả. Các nhà quản lý phải sẵn sàng làm việc với các chuyên gia về nghề nghiệp, để trình bày một cách có hệ thống về những chiến lược mới đối với việc phát triển nghề nghiệp, và cung cấp cho họ sự hỗ trợ khi họ trù tính và thực hiện các chương trình phát triển nghề nghiệp mới. Cuối cùng, chính cá nhân chịu trách nhiệm về việc tạo ra những cơ hội cho nghề nghiệp của mình. Trích dẫn sau đây cung cấp một số lời khuyên dành cho các cá nhân, khi họ nỗ lực leo lỏi theo đường lối của họ, thông qua chính nghề nghiệp của họ:

Các nghề nghiệp trong thế giới ngày nay là những gì bạn làm cho chúng. Những biên giới rõ rệt trong một bộ phận cũng là nền tảng cho cơ hội tiến xa hơn. Bạn hãy sắp xếp việc làm của mình chung quanh những mạng lưới chuyên môn và xã hội... Đừng chờ đến khi bạn được đào tạo chính thức, nhưng hãy đảm bảo sao cho các đồng nghiệp chung quanh bạn vẫn duy trì sự học tập mới dành cho bạn, và bạn hãy cố gắng trao đổi với họ. Hãy chăm sóc bản thân mình, nhưng đừng e ngại việc tin tưởng và xây dựng niềm tin chung quanh bạn. Hãy nhớ mình là ai, và những điều mà bạn đạt được sẽ luôn luôn gắn bó với mối quan hệ của bạn với những người khác.

CÂU HỎI THẢO LUẬN

1. Các tổ chức có nên đi theo những chính sách và chương trình phát triển nghề nghiệp không? Các chương trình này ảnh hưởng như thế nào đến khả năng của họ trong việc chuyển đổi với nhân viên không? Họ làm thế nào để gây ảnh hưởng bằng khả năng của họ trong việc tuyển dụng nhân viên?
2. Vai trò của EEO trong phát triển nghề nghiệp là gì? nhân viên đào tạo hoặc phát triển nghề nghiệp có vai trò gì trong việc thiết kế và thực hiện các chương trình phát triển nghề nghiệp?
3. Mới đây, vai trò của các nhà quản lý đã thay đổi, và hiện nay có thêm nhiều người được gọi là những người "huấn luyện" nghề nghiệp đối với các nhân viên của họ. Bạn sẽ dành cho một nhà quản lý những đề nghị gì về những điều mà vai trò mới đòi hỏi?
4. Bạn hãy mô tả vài chương trình phát triển nghề nghiệp hữu ích đối với cá nhân, khi họ lên kế hoạch thực hiện một nghề nghiệp hoặc thay đổi công việc. Giả sử họ đã từng làm việc trong một lãnh vực suốt 10 năm (như sắp đặt kế hoạch), và đã quyết định thay đổi công việc (như điều hành hoặc quản lý). Họ nên chuẩn bị như thế nào cho sự thay đổi này?
5. Việc tự-đánh giá đối với việc lên kế hoạch nghề nghiệp cá nhân và quản lý nghề nghiệp trong tổ chức có giá trị gì? Tại sao các nhân viên nên tìm kiếm thông tin phản hồi từ những người khác về kết quả làm việc và những kế hoạch nghề nghiệp của họ? Có thể sử dụng thông tin đánh giá kết quả (cách đánh giá 360 độ) như thế nào, để giúp đỡ các cá nhân trong việc phát triển nghề nghiệp?
6. Tại sao điều quan trọng là phải hòa nhập các chương trình phát triển nghề nghiệp với các chương trình

- khác trong tổ chức (như đánh giá kết quả, đào tạo, tuyển chọn, trả thù lao)? Bạn hãy đưa ra một số đề nghị về việc làm thế nào để thực hiện điều này.
7. Các tổ chức có nên thực hiện những nỗ lực cụ thể, để đối phó với các vấn đề nghề nghiệp-gia đình, thông qua cách làm việc ngoài giờ, chia sẻ công việc, thời gian linh động, hỗ trợ việc tái bố trí, và các chương trình khác không? Phải chăng họ cũng nên có cách cụ thể dành cho các nhân viên không kết hôn hoặc cha mẹ họ?
 8. Với con số đang gia tăng các tổ chức thử nghiệm việc tinh giản biên chế và sa thải, điều quan trọng là họ có các chương trình nghề nghiệp tại chỗ, để giúp các nhân viên đã bị cách chức. Bạn sẽ đưa ra những đề nghị gì đối với những cách giúp đỡ cần thiết trong các chương trình bố trí việc làm cho những người mới bị cách chức?
 9. Các công ty càng ngày càng mong đợi các nhân viên đảm nhận những việc phân công quốc tế, tuy nhiên, các công ty lại chưa cung cấp nhiều chương trình phát triển nghề nghiệp cho nhân viên trong khi họ đi xa và khi họ trở về. Tại sao đây là điều quan trọng cần làm? Bạn sẽ đưa ra những đề nghị gì?
 10. Các công ty có thể sử dụng các chương trình nghề nghiệp như thế nào để giữ lại các nhân viên tài năng nhất của họ? Rồi chương trình nghề nghiệp nào sẽ giữ bạn làm việc tại một công ty cụ thể ?

Phần 4

CHI TRẢ THÙ LAO VÀ QUẢN LÝ NGUỒN NHÂN LỰC

Chương 9

Thù lao: Lương căn bản và các phúc lợi phụ



Tông ty Tribune đã phát triển một hệ thống quản lý năng suất mới, theo sát các quy định được cung cấp ở Chương 7. Tại một phiên họp bàn về việc định hướng ở tại công ty, hệ thống mới này được giới thiệu với Ban Giám đốc, một số câu hỏi hàng đầu được đặt ra liên quan đến việc giải quyết quan hệ giữa hệ thống mới này và vấn đề lương bổng rất quan trọng đối với con người và cũng rất quan trọng đối với các tổ chức. Việc nghiên cứu các hệ thống làm việc đạt năng suất cao chỉ cho thấy rõ các đặc điểm của một hệ thống chi trả thù lao của một công ty có liên quan mạnh mẽ đến thành quả tài chính của công ty.

Thuật ngữ thù lao liên quan đến mọi hình thức thu nhập tài chính và các phúc lợi cụ thể mà các người làm công nhận được như là bộ phận hợp thành của một quan hệ làm công ăn lương. Khi môi trường kinh doanh trở nên ngày càng phức tạp và mang tính toàn cầu, thách thức để tạo ra và duy trì các chương trình chi trả thù lao có hiệu quả, được coi là những ràng buộc về chi phí, cũng đòi hỏi kiến thức chuyên môn về nghề nghiệp, hiểu biết về công việc tổ chức, sức sáng tạo, và tầm nhìn lớn hơn chưa từng có từ trước đến giờ.

Suốt thập niên vừa qua, có ba xu thế chi trả thù lao chủ yếu. Thứ nhất, đã có một sự gia tăng ngoạn mục ở tính đa dạng của các thông lệ và các chiến lược về thù lao. Cách đây chưa lâu, người làm công nhận được một mức lương căn bản (mà tổ chức mô tả là đang “có tính cạnh tranh”) và một loạt các phúc lợi được quy định trước (mà tổ chức mô tả là “có tính tổng thể”). Ngày nay, các công ty đang cung cấp loại hình trả lương không cố định, những phần thưởng trong việc thuê mướn, những phần thưởng cho việc chấp nhận trả dứt một lần, những kế hoạch tăng trưởng để khích lệ tổ nhóm, những chương trình chia-sẻ-thành-công dựa trên cơ sở rộng lớn, thêm vào đó là một sự lựa chọn lợi ích rộng lớn hơn và uyển chuyển hơn cho người làm công.

Xu thế nổi bật thứ hai là một sự gia tăng quan trọng về việc chi trả lương không công bằng. Trong thập niên vừa qua, mức chi trả thù lao trung bình cho các giám đốc điều hành đã tăng hơn ba lần. Trung bình giới chức lãnh đạo của công ty hiện tại có thu nhập một ngày rất cao. Theo một chuyên gia, “các giám đốc điều hành Mỹ vượt xa các giám đốc điều hành được trả lương cao nhất trên thế giới. Tuy nhiên, từ một tầm nhìn dài hạn, và so sánh với các giám đốc điều hành ở các nước khác, họ không thể được coi là những người làm việc tốt nhất. Năm 1974, ban giám đốc điều hành của một tập đoàn lớn của Mỹ đã có thu nhập ước tính lớn hơn thu nhập của một công nhân nhà máy đến 35 lần. Khoảng trước năm 1990, con số này tăng lên đến 120; khoảng trước năm 1998, con số này tăng lên 326 lần, và khoảng trước năm 2004, khoảng cách nay đã là 431 so với 1. Tất nhiên, sự gia tăng này vượt xa mức tăng trưởng trung bình trong các thu nhập của công ty, mức tăng trưởng về giá trị hoặc chi phí sinh hoạt. Thực vậy, một cuộc nghiên cứu về 1.500 Công ty Mỹ cho thấy giữa năm 1992 và năm 2002, cứ mỗi một phần trăm tăng cho tổng thù lao của mỗi vị trong 5 vị giám đốc điều hành cấp cao báo trước một sự giảm sút 22 phần trăm trong thu nhập của các

cổ đông cho năm tiếp theo, và một sự suy thoái 12 phần trăm cho 3 năm tiếp theo. Việc tăng chi phí trả lương cho các giám đốc điều hành dường như được cân nhắc kỹ lưỡng hơn vào khoảng trước cuối năm 2001, khi nền kinh tế chậm lại và khi những chuyện tai tiếng trong công ty liên quan đến cung cách điều hành và những bất thường trong hạch toán được đưa ra ánh sáng. Trong quý một năm 2004, 40 phần trăm các đề nghị được bỏ phiếu biểu quyết ở các hội nghị thường niên của cổ đông liên quan đến việc chi trả lương của các giám đốc điều hành - tăng 9 phần trăm so với hai năm trước đó. Ngay cả như vậy, việc chi trả lương cho các giám đốc điều hành vẫn leo lên đến 12% trong lúc tiền lương trung bình của các công ty Mỹ tăng ước tính chỉ 2 phần trăm.

Thứ ba, các chương trình về lương đang được sử dụng ngày càng tăng cao hơn để cung cấp thông tin về những thay đổi và cải tổ lớn trong các công ty, đặc biệt là trong và sau những nỗ lực giảm bớt quy mô và tái thiết kế lớn. Khi IBM bắt đầu được xây dựng lại vào cuối thập niên 1990, một trong những công cụ chủ yếu cho việc thay đổi là thiết kế lại toàn bộ hệ thống về lương. Nó loại bỏ phương pháp định giá công việc và cơ cấu cấp bậc trong việc chi trả lương truyền thống. Nó giảm con số các phần việc từ 5.000 xuống đến ít hơn 1.200. Nó tăng phần trăm lương trả cho một cá nhân liên quan trực tiếp đến thành quả công việc, và tạo ra các chương trình chi-trả-lương-rủi-ro ở mọi cấp độ trong tổ chức (một điểm sáng lớn cho IBM!). Mặc dù HR và các chuyên gia về thù lao tiếp tục thiết kế và phát triển hệ thống cơ bản của chương trình về lương, chương trình quan trọng này được chuyển giao cho các giám đốc ngành, biến việc trả thù lao trở thành một công cụ quản lý hơn là một chương trình HR. Các chuyên gia về thù lao đã tranh luận theo kiểu truyền thống về tầm quan trọng của việc trực tiếp điều chỉnh các chiến lược kinh doanh và các chương trình về thù lao. Tuy nhiên, thập niên vừa qua đã chứng kiến một sự tư duy lại về vai trò mà

các chương trình về thù lao đã giữ trong việc hỗ trợ, truyền đạt thông tin, và thậm chí dẫn đường đưa đến những giá trị về tổ chức và những tiêu chuẩn mới về hoàn thành công việc.

Kết quả là các chương trình về thù lao đang ở trong tình trạng chuyển tiếp. Các tổ chức đang thực nghiệm bằng những kiểu cơ cấu khác nhau: họ đang cung cấp tiền một cách khác nhau cho các chương trình; họ đang đặt vấn đề đối với phương pháp truyền thống (hơi cứng nhắc) trong việc thiết kế chương trình về thù lao, và họ đang tìm kiếm những phương pháp cách tân để “kiếm được nhiều hơn” cho những đầu tư của họ vào việc chi trả thù lao.

Việc chi trả lương có vấn đề chẳng? Nghiên cứu gợi ý cho thấy các hệ thống về phần thưởng có thể ảnh hưởng đến sự thành công của một công ty theo ba cách: Thứ nhất, số lương được trả và phương thức trả trọn gói và trao thẳng cho người làm công có thể tạo động cơ, tạo sức hăng hái, và điều khiển hành vi. Việc thiết kế lại chương trình về thù lao của IBM (được mô tả trên đây) nhằm mục tiêu trực tiếp đến việc thay đổi cách thức mà các nhân viên của IBM tư duy về công việc của họ, tập trung năng lượng của họ, và điều khiển việc thực hiện công việc của họ. Thứ hai, thù lao đóng một vai trò quan trọng đối với năng lực của một tổ chức trong việc thu hút và giữ lại được các công nhân có tay nghề và có năng suất cao. Nếu những người xin việc không tìm thấy được những đãi ngộ thích hợp xét theo số lương và phương thức thù lao, họ có thể không suy nghĩ đến chuyện làm việc cho một công ty đặc biệt nào đó... Nói cách khác, các chiến lược và thông lệ về thù lao có thể định hình cơ cấu lực lượng lao động và trình độ cũng như năng lực mà họ sẽ mang lại cho tổ chức và ảnh hưởng một cách cơ bản nhất đến tính hiệu quả và mức độ thành tựu của công ty. Điều này là đặc biệt quan trọng cho các công ty đang hoạt động trong các thị trường lao động có chuyên môn cao và cung bất ứng cầu. Microsoft, chẳng hạn, định thuê mướn một tỷ lệ phần trăm các tài năng kỹ thuật hàng đầu tốt

nghiệp mỗi năm. Ngoài việc đầu tư có chiều sâu cho công tác tuyển mộ và các hoạt động tuyển chọn, họ còn đề nghị với các ứng viên một phần thưởng ký hợp đồng hậu hĩnh, một mức lương căn bản có tính cạnh tranh, các chọn lựa mua cổ phần và một chương trình phúc lợi uyển chuyển cho phép từng người chọn lựa các chương trình và hạng mục bảo hiểm mà họ cần và có giá trị nhất.

Cuối cùng, chi phí cho thù lao có thể ảnh hưởng đến thành công của công ty. Tính trung bình, chi phí toàn bộ cho nhân công được ước tính là 70 phần trăm trong tổng chi của một công ty. Ở nước Mỹ, các công ty muốn theo đuổi một chiến lược dựa trên khả năng điều hành về chi phí phải tìm ra những phương thức để giảm các chi phí này mà không hy sinh phần chất lượng. Các tổ chức nào cạnh tranh trên các thị trường mang tính toàn cầu lại càng có đối thủ cạnh tranh lớn hơn, Tiền lương trung bình mỗi giờ cho một công nhân sản xuất ở Mỹ vào năm 2000 là 19,8 đô Mỹ, đứng cao thứ 12 trong 29 nước công nghiệp trên thế giới. Ở Châu Âu, chi phí trung bình cho một công nhân sản xuất vào năm 2000 là 18,50 đô Mỹ. Ở Mê-hi-cô, mức trung bình vào năm 2000 là 2,46 đô Mỹ.

Vậy tóm lại, chiến lược và cơ cấu của các chương trình về thù lao có những mối liên hệ quan trọng đối với doanh nghiệp và đối với năng lực tạo ra cũng như duy trì lợi thế cạnh tranh của họ.

Thù lao có quan trọng đối với từng cá nhân người lao động không? Các thảo luận gần đây gợi ý cho thấy tiền bạc tạo động lực cho con người ở hai hướng căn bản. Ý nghĩa công cụ của tiền bạc liên quan trực tiếp đến những gì mà tiền bạc mua được: nhà cửa tốt hơn, nền giáo dục tốt hơn cho con cái, những kỳ nghỉ tốt hơn, y phục và xe hơi. Ý nghĩa tượng trưng của tiền bạc liên quan đến cách nhìn của chính chúng ta và trong xã hội của chúng ta, nói chung về sự giàu có như thế nào. Ở Mỹ, "giàu có" thường đồng nghĩa với "thành công",

“thông minh”, “cẩn mẫn” và “có động lực cao”, trong lúc “nghèo khổ” thường được coi như “thất bại”, “không có động lực”, “không có giáo dục”, có thể là “lười biếng” và “cẩu thả”. Một thảo luận mới đây về vấn đề có chủ điểm là các cách diễn đạt bằng tiếng lóng, được sử dụng trong nền văn hóa của chúng ta như là một biểu hiện giá trị của các tài sản vật chất: “Hãy đầu tư tiền bạc vào nơi mà bạn có tiếng nói”, “tội ác không phải trả giá”, “tiền nào của nấy”, và “chẳng có bữa ăn nào là miễn phí cả.”

Trong các tình huống việc làm, tiền bạc tạo động lực cho hành vi khi nó thưởng cho người ta tương ứng với việc thực hiện công việc hoặc các đóng góp của họ, khi nó được nhận thấy là đúng nguyên tắc và công bằng, và khi nó cung cấp những phần thưởng mà người làm công thực sự cho là có giá trị. Cuộc nghiên cứu gần đây hỗ trợ cho ý kiến là các người lao động Mỹ thích được trả lương dựa trên chính sự hoàn thành công việc của họ hơn, chứ không dựa trên sự hoàn thành của tổ nhóm hoặc công ty. Trong một cuộc nghiên cứu đặc biệt, những người làm công báo cáo họ ưa thích mạnh mẽ nhất các phần thưởng dành cho cá nhân cũng là những người làm công có năng suất cao nhất. Bản nghiên cứu cũng chỉ rõ cho thấy sự thỏa mãn của người làm công với lương bổng có tương quan với sự tận tâm với tổ chức và lòng tin vào việc quản lý của tổ chức trong lúc ngược lại nó có liên quan tới việc vắng mặt thường xuyên hoặc đi muộn, việc tìm các cơ hội việc làm thay thế, chấm dứt công việc với tổ chức, bỏ phiếu ủng hộ công đoàn, và các sự cố trộm cắp. Cũng thật thú vị để lưu ý rằng các yếu tố hợp thành đặc thù của lương có giá trị khác nhau đối với các cá nhân khác nhau. Ví dụ, việc nghiên cứu chỉ rõ cho thấy những người trẻ tuổi hơn thường ưu tiên chú trọng đến thù lao bằng tiền mặt. Tuy nhiên, đối với người lớn tuổi, sở thích của họ có xu thế chuyển sang các phúc lợi và tính uyển chuyển trong việc sắp đặt công việc. Hoàn cảnh cuộc đời, hoàn cảnh nghề nghiệp và các hoàn cảnh cá nhân

tạo ra những khác biệt trong các sở thích về thù lao là điều chẳng đáng ngạc nhiên.

Điều gì khiến một người làm công thỏa mãn với tiền lương? Trước tiên, việc nghiên cứu chỉ rõ cho thấy các cá nhân khác nhau trong cách mà họ quan niệm về sự thỏa mãn về tiền lương. Việc nghiên cứu cũng chỉ rõ cho thấy sự thỏa mãn về tiền lương là một hàm số so sánh tỉ suất đầu vào- đầu ra của một cá nhân với những nhận định của ông hay bà ta về những tỉ suất đầu vào- đầu ra của các đối tượng quy chiếu khác. Nói cách khác, người ta so sánh mình với người khác tập trung vào hai biến số: đầu vào và đầu ra. Đầu vào liên quan đến những đặc điểm cá nhân (ví dụ, trình độ giáo dục, kinh nghiệm làm việc trước đó, những bằng cấp), công sức (ví dụ, họ kiên trì giải quyết một vấn đề trong bao lâu), và hiệu suất làm việc (ví dụ, số lượng các đơn vị được sản xuất). Đầu ra là những gì người ta kiếm được nhờ việc làm của mình (ví dụ, lương, sự đề bạt, sự thừa nhận). Điều quan trọng cần lưu ý là những so sánh này dựa trên cơ sở nhận thức hơn là trên bất cứ biện pháp khách quan hay có thể tính theo số lượng nào. Điều cũng quan trọng không kém là các định giá này được căn cứ vào các tỉ suất - nghĩa là các tương quan "bằng với", "lớn hơn" hoặc "ít hơn". Sự thỏa mãn về tiền lương xảy ra khi người ta nhận thức họ được trả lương một cách thích hợp so sánh tương quan với các người khác. Khi người làm công cảm thấy bị trả lương thấp, họ bất mãn và có thể thôi cố gắng hoặc bắt đầu các hành vi tiêu cực được nói đến ở trên. Điều gì xảy ra khi những so sánh trên gợi ra cho một người lao động thấy mình được trả lương quá cao? Thoạt đầu, các nhà nghiên cứu đưa ra giả thiết là các cá nhân đó cảm thấy có lợi và làm việc chăm chỉ hơn hoặc thông minh hơn để bù lấp khoảng chênh lệch. Gần đây có nhiều bằng chứng hơn cho thấy những người làm công mà các so sánh và nhận thức của họ chỉ rõ là họ được trả lương quá cao có xu thế suy nghĩ lại về những so sánh của mình để tìm ra một sự cân bằng hợp lý hơn.

Thù lao có ảnh hưởng ở cấp độ xã hội không? Theo dòng lịch sử, các xã hội sản xuất nhiều hơn cũng được hưởng những tiêu chuẩn sống cao hơn. Điều này có nghĩa là công dân của các xã hội đó hưởng chất lượng cuộc sống cao hơn, bao gồm các hệ thống giao thông tốt hơn, trình độ giáo dục cao hơn, nhiều tiện nghi hơn, việc chăm sóc sức khỏe tốt hơn, và nhiều thời gian nghỉ ngơi hơn. Ngoài ra, chính quyền các xã hội này thường hay sử dụng các tiêu chuẩn sống này làm bàn đạp cho việc cải cách xã hội. Các đạo Luật như là Luật về Các tiêu chuẩn Công bằng trong Lao động (trong đó có các luật lệ về tiền lương tối thiểu và về lao động trẻ em), luật Đảm bảo Hưu trí cho Người Lao động (ERISA), Luật Trả lương Bình đẳng (EPA), Luật về Phân biệt Đối xử khi Thai nghén và Phân biệt Đối xử về Tuổi tác trong Sử dụng Lao động (ADEA), đều nhằm bảo đảm cho mọi người được đối xử công bằng và các thành phần xã hội nghèo hơn và ít quyền lực hơn được bảo vệ khỏi bị lạm dụng một cách trắng trợn. Cựu Tổng thống Bill Clinton đã bảo vệ đạo luật hạn chế việc khấu trừ vào thuế cho thù lao quá mức của các Giám đốc điều hành. Hãy nhớ là các tổ chức chiết khấu thù lao mà họ trả cho người làm công như là một "chi phí kinh doanh" khi tính tiền thuế cho họ. Thù lao quá mức cho các người làm công có trình độ cao, như vậy, thực ra là giảm số lượng thuế mà một tập đoàn phải trả. Ai bù lấp sự thiếu hụt này ? Đạo luật của Clinton hạn chế việc chiết khấu đến 1 triệu đô cho một tổ chức đối với thù lao mà nó chi trả cho bất cứ cá nhân nào trong một năm trừ phi việc chi trả này căn cứ một cách chính xác và minh bạch vào năng suất. Xét thấy việc tiếp tục leo thang chi trả thù lao cho các giám đốc điều hành ngay cả sau khi đạo luật này được thông qua, một số người ngày nay đưa ra ý kiến là đạo luật cần đặc biệt loại bỏ khả năng chiết khấu bất cứ thù lao nào của một cá nhân vượt quá một số lượng tiền nào đó mỗi năm, bất chấp các nguyên tắc căn bản trong việc chi trả lương.

Cùng lúc, nhiều người đưa ý kiến là giá lao động tương đối

cao ở Mỹ, nói chung, là lý do chính mà nước Mỹ gặp khó khăn trong việc cạnh tranh trên bình diện toàn cầu ở một số ngành công nghiệp. Một số khẳng định các trở ngại trong ngành công nghiệp có thể tìm ra nguyên nhân là do tăng giá sản phẩm, việc tăng giá này là bắt buộc bởi tiền lương bất hợp lý và những đòi hỏi về lợi tức của công nhân.

Vậy tóm lại, một hệ thống thù lao hiệu quả thường có những đặc tính sau đây:

1. Có thể làm cho tổ chức có khả năng thu hút và giữ được công nhân lành nghề và có chất lượng.
2. Tạo được động lực về năng suất cho người làm công, nuôi dưỡng khả năng cảm nhận về tính công bằng, và chỉ đạo hướng đi cho các nỗ lực của họ.
3. Hỗ trợ, truyền đạt thông tin, và tăng cường văn hóa, tăng cường các giá trị, và chiến lược cạnh tranh của tổ chức.
4. Cơ cấu chi phí của nó phản ánh được khả năng chi trả của công ty.
5. Tuân thủ các qui định của chính quyền.

Thù lao được chia ra làm hai phần. Thù lao bằng tiền mặt là tiền lương trực tiếp mà người sử dụng lao động trả cho công việc được hoàn thành. Thù lao bằng tiền mặt có hai yếu tố: lương căn bản (ví dụ, tiền lương theo giờ hoặc theo tuần cộng với tiền làm thêm giờ, tiền tăng ca, tiền trợ cấp để mua đồng phục), tiền thưởng theo năng suất (ví dụ, tiền tăng thêm cho các công trạng, tiền thưởng khích lệ, các loại tiền thưởng, tiền chia lợi nhuận). Thù lao ngoài lương liên quan đến các chương trình phúc lợi của người làm công. Thù lao ngoài lương cũng có hai mảng: các chương trình luật pháp bắt buộc (ví dụ bảo hiểm xã hội, bồi thường lao động) và các chương trình tự nguyện (ví dụ, phúc lợi dành cho sức khỏe, các kế hoạch về tiền trợ cấp, trả lương ngoài giờ, bồi hoàn học phí.) Chương này bao gồm các chương trình về lương căn bản và

các phúc lợi ngoài lương. Việc chi trả lương thưởng theo năng suất sẽ được bàn đến ở chương 11.

Như đã chỉ rõ ở trên, các chương trình thù lao đang ở trong giai đoạn quá độ. Các thiết kế truyền thống tập trung chủ yếu vào việc thu hút và giữ được các công nhân có trình độ và việc tuân thủ các quy định của chính quyền. Các mô hình mới hơn về lương cân bằng các mối quan tâm này với việc chú trọng ngày càng gia tăng đến chuyện tạo được động lực và leo lái việc thực hiện công việc và chuyện liên kết chi trả lương với việc hoàn thành các mục tiêu có tính hiệu quả quan trọng của công ty.

Sau khi đọc chương này, bạn có thể:

1. Hiểu được mô hình truyền thống đối với các chương trình chi trả lương căn bản.
2. Biết được những phương pháp căn bản để định giá việc làm.
3. Biết được những xu thế hiện đại về thù lao.
4. Biết được vai trò của chính quyền trong việc chi trả thù lao
5. Hiểu được các loại hình thù lao ngoài lương khác nhau, bao gồm những chương trình do chính quyền bắt buộc.
6. Hiểu được các loại kế hoạch về tiền trợ cấp khác nhau.
7. Hiểu được các phức tạp về thù lao quốc tế.

Thù lao bằng Tiền mặt: Lương Căn bản

Mô hình truyền thống để tạo ra cơ cấu lương căn bản đã tồn tại không thay đổi trong khoảng hơn 50 năm. Vào thập niên 1980, các ông chủ doanh nghiệp biết rõ người làm công của mình, năng suất việc làm và các nhu cầu tài chính của họ, và việc chi trả lương cho từng cá nhân dựa trên căn bản đó.

Khi các doanh nghiệp phát triển lên, các bộ máy hành chánh được tạo nên để lập ra cơ cấu, tổ chức và điều hành. Các nhà quản lý chuyên nghiệp thay thế các ông chủ doanh nghiệp, trong lúc các hệ thống phân cấp phát triển nhanh chóng đã làm cho họ xa cách với hầu hết người lao động. Tính năng suất và tính có hiệu quả trở thành các mục tiêu quan trọng nhất của doanh nghiệp. Vào cuối thập niên 1800, Frederick Taylor đã thiết kế một phương thức mang tính hệ thống và đúng qui cách để ấn định việc chi trả tiền lương cho công việc, giúp một công ty thép nhận diện được các biện pháp cải thiện năng suất. Hệ thống các phương pháp của ông ta được biết đến với tên gọi là “định giá việc làm”

Trong các phần sau, chúng tôi sẽ mô tả biện pháp truyền thống để quản trị việc chi trả lương căn bản, xem xét một số xu thế gần đây trong việc thiết kế chương trình chi trả lương căn bản, và thảo luận vai trò của chính quyền trong việc hoạch định các thông lệ cho những người sử dụng lao động trong lĩnh vực chi trả thù lao bằng tiền mặt. Biểu đồ 10-11 mô tả và tóm lược các bước liên quan đến việc tạo ra và thiết lập một kế hoạch chi trả thù lao truyền thống.

PHƯƠNG PHÁP CHI TRẢ THÙ LAO TRUYỀN THỐNG

Tính công bằng nội bộ là gì?

Định giá việc làm được định nghĩa như là việc thẩm định giá trị của một việc làm tương quan với các việc làm khác trong một tổ chức. Các chương trình chi trả thù lao truyền thống sử dụng định giá việc làm để tạo ra tính công bằng nội bộ giữa các việc làm. Tính công bằng nội bộ có nghĩa là từng cá nhân người làm công nhận thức rằng vị trí của họ được đối xử công bằng trong chương trình chi trả lương, xét theo tương quan với các việc làm khác trong tổ chức.

Định giá việc làm tập trung vào các bốn phận và trách nhiệm được chỉ định cho mỗi việc làm. Thật quan trọng để lưu ý rằng định giá việc làm truyền thống không trực tiếp

xem xét các chứng thư hoặc các đặc điểm của người đảm trách việc làm, hoặc chất lượng hoặc số lượng năng suất của cá nhân người đó. Định giá việc làm truyền thống được mô tả như một thủ tục khách quan để định giá tính chất phức tạp của công việc, số lượng trách nhiệm, và mức độ công sức cần phải có của một vị trí công việc trong tương quan với các vị trí công việc khác. Định giá việc làm truyền thống đặc biệt đưa đến kết quả là một hệ thống phân cấp các công việc được xếp hạng theo thứ tự giá trị của chúng liên quan đến công ty.

Định giá việc làm truyền thống đặc biệt bao gồm ba giai đoạn. Trong suốt giai đoạn một, việc phân tích việc làm được tiến hành. Bạn sẽ nhớ lại ở phần thảo luận trong Chương 4, phân tích việc làm là tiến trình thu thập và định giá các thông tin thích hợp về các việc làm. Trong giai đoạn này, những mô tả về việc làm thường được phác thảo (hoặc được cập nhật) và những xác định đặc tính của việc làm (KASOCs) được nhận diện. Hãy nhớ lại Chương 3 có một thảo luận đầy đủ về các phương pháp và kỹ thuật thu thập thông tin về phân tích việc làm. Giai đoạn 2 bao gồm việc định giá việc làm một cách thật sự. Một lần nữa, bạn có thể nhớ lại ở chương 3 một số phương pháp được tiêu chuẩn hóa để phân tích việc làm, đặc biệt là OXNET và Bản Câu hỏi Phân tích về Vị trí cung cấp thông tin liên quan đến thù lao. Tuy nhiên, hầu hết các tổ chức sử dụng một số loại hình định giá việc làm được triển khai đặc biệt để sử dụng trong việc xác định lương. Giai đoạn ba bao gồm việc xem xét lại một cách cẩn thận các kết quả định giá việc làm. Việc này được thực hiện một cách đặc biệt bằng việc sắp xếp việc làm theo thứ tự thang bậc dựa trên các kết quả định giá việc làm. Ở điểm này, quan trọng là nghiên cứu các định giá có tương quan lẫn nhau. Hãy xem xét vấn đề này theo quy cách nhắm đến các kết quả cuối cùng của sự định giá việc làm và nhận diện các vị trí không xuất hiện để đặt chúng một cách thích hợp nhất nơi đâu mà kế hoạch định giá việc làm đã xếp đặt chúng. Đây

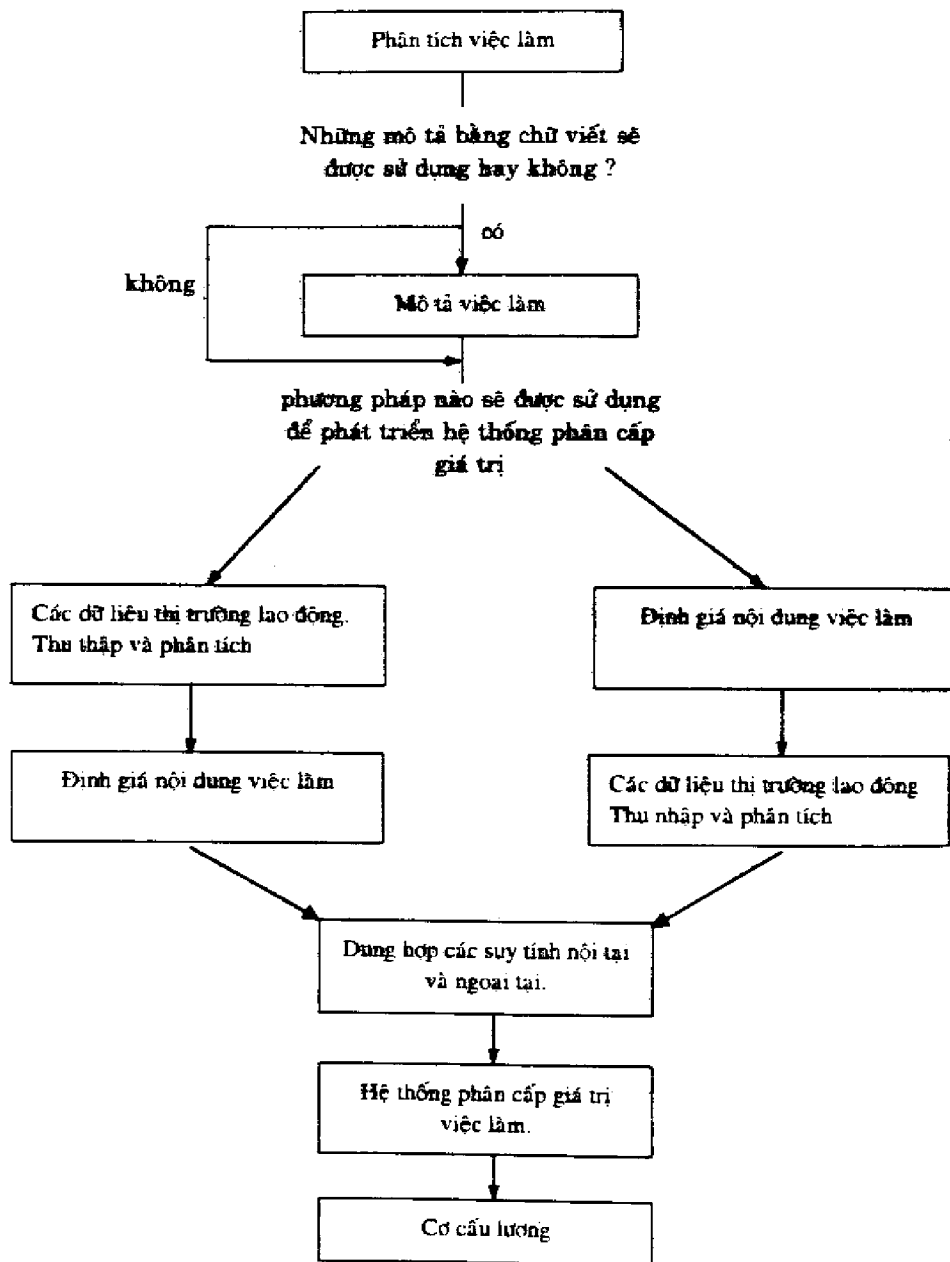
cũng là giai đoạn mà các nhà định giá cần phải ra sức để nhận diện các xu thế phê phán có thể đã len lỏi vào trong quá trình định giá.

Các Phương pháp Định giá Việc làm.

Ba phương pháp định giá việc làm căn bản chung nhất: phân cấp việc làm, phân loại việc làm, và các kế hoạch nhân-tố-diểm-số. Mỗi một phương pháp này được mô tả và giải thích dưới đây. Một bản tóm lược các phương pháp này được cung cấp ở Biểu đồ 10-2

Là phương pháp xưa nhất, nhanh nhất và đơn giản nhất của việc định giá việc làm, phân cấp việc làm bao gồm việc xếp đặt việc làm theo thứ tự từ có giá trị nhất (hoặc quan trọng nhất hoặc khó khăn nhất) đến ít giá trị nhất (hoặc ít quan trọng nhất, hoặc ít khó khăn nhất) sử dụng một nhân tố độc nhất là tính phức tạp của việc làm hoặc tầm quan trọng của việc làm đối với lợi thế cạnh tranh của công ty. Phương pháp này đặc biệt nhìn mỗi việc làm như là một tổng thể và không xem xét những nhiệm vụ tạo nên việc làm này. Mặc dù đây là phương pháp đơn giản nhất, phương pháp phân cấp việc làm ít khi được khuyến khích sử dụng. Đặc biệt, nhân tố phân cấp không được định nghĩa đến nơi đến chốn được, do đó, hệ thống phân cấp việc làm xuất phát từ nó rất khó để giải thích cho người làm công. Ngoài ra, vì phương pháp này tập trung vào việc làm tổng thể, trách nhiệm ở mức độ cao nhất thường trở thành căn bản cho việc định giá. Cuối cùng, phương pháp phân cấp không cung cấp được thông tin liên quan đến việc làm này có giá trị hơn việc làm khác như thế nào trong tương quan với nhau, hoặc KASOCS của một việc làm có tương quan thế nào với KASOCS của một việc làm khác. Điều này có thể là sự trì trệ chủ yếu đối với một tổ chức dành hết tâm trí cho việc phát triển người làm công, cho tính lưu động nội tại, cho các chương trình huấn luyện chéo, và cho các nấc thang nghề nghiệp,

Biểu đồ 9-1:



Biểu đồ 9.2: tóm lược ba phương pháp định giá việc làm truyền thống

Phương pháp	Tiến hành	Lợi thế	Bất lợi
Phân cấp	Phân cấp thứ tự các việc làm tổng thể theo giá trị hoặc so sánh từng cặp việc làm	Phương pháp đơn giản nhất; ít tốn kém và dễ hiểu	Chỉ định giá chung chung "giá trị"-không thật sự xác thực.
Phân loại	So sánh các mô tả việc làm với các tiêu chí mô tả phân loại định sẵn	Đơn giản, dễ dàng cho số lớn các việc làm; chỉ một thang điểm định giá	Mập mờ, các tiêu chí mô tả phân loại chồng chéo
Nhân tố điểm số	Đơn giản hóa các nhân tố tổng quát thành các nhân tố nhỏ hơn; cung cấp cho mỗi nhân tố trọng lượng và điểm số của nó; "cho điểm việc làm"; sử dụng các điểm số để xác định các hạng bậc.	Số lượng của các nhân tố lớn hơn và cụ thể hơn; các kế hoạch về giá-ngoại giá-bán hàng có sẵn (ví dụ, Kế hoạch Năm bắt Cơ hội); các đo lường chính xác hơn.	Tiến trình hao phí thời gian; khó hiểu hơn; cơ hội bất đồng lớn hơn.

Biểu đồ 9.3 : các tiêu chí mô tả hạng bậc của hệ thống phân loại việc làm của liên bang, là tiêu chuẩn so sánh trong việc đánh giá việc làm.

Bậc GS-1

Bao gồm tất cả chức vụ mà nhiệm vụ là thực hiện, dưới sự giám sát trực tiếp những việc sau: (1) công việc hằng ngày đơn giản nhất trong văn phòng, trong kinh doanh, hoặc trong các hoạt động tài chính; hoặc (2) công việc sơ đẳng có tính chất kỹ thuật thứ yếu ở một lĩnh vực nghề nghiệp, khoa học hoặc kỹ thuật.

Bậc GS-18

Bao gồm tất cả các loại chức vụ mà nhiệm vụ là: (1) làm nhiệm vụ trưởng phòng. Xét về loại hình và phạm vi quyền hạn và trách nhiệm được giao, và tầm mức, tính chất phức tạp, độ khó của các hoạt động thực hiện, chức vụ này thật đặc biệt và nổi bật giữa toàn bộ nhóm những chức vụ của các trưởng phòng. (2) lập kế hoạch và điều hành, hoặc lập kế hoạch và thực hiện, các dự án mới hoặc các dự án được cách tân.

Phương pháp phân loại việc làm ban đầu là do chính quyền Liên Bang phát triển và tiếp tục được sử dụng. Ở đây, mỗi việc làm được đo lường theo một nhóm các loại việc làm có sẵn, đã được thiết kế để bao hàm phạm vi công việc đầy đủ mà mỗi nhân viên chính quyền Liên Bang phải thực hiện. Nói cách khác, các mô tả rộng lớn được thiết kế trước để phản ánh các đặc điểm tính chất của các việc làm sẽ được xếp đặt ở mỗi mức độ trong hệ thống này. Do đó, phân loại việc làm bao gồm so sánh một vị trí riêng với những tiêu chí mô tả mang đặc tính chung và quyết định mức độ nào là thích hợp nhất. Biểu đồ 10-3 giới thiệu các tiêu chí mô tả mang đặc tính chung đối với hai mức độ việc làm nằm trong hệ thống phân loại việc làm của Liên Bang. Hệ thống phân loại việc làm tương đối ít tốn kém và dễ quản trị. Nhưng vì số lượng và tính đa dạng của các vị trí phát triển, ngày càng khó để đề ra trước những tiêu chí mô tả về mức độ có thể bao trùm phạm vi đầy đủ của các việc làm. Khi các tiêu chí mô tả mức độ riêng biệt không có, phương pháp phân loại trở nên mập mờ và khó để truyền đạt cho người lao động. Ngoài ra, cũng như phương pháp phân cấp, thật khó để biết giữa các mức độ việc làm có sự khác nhau bao nhiêu. Cuối cùng, trong bất cứ hệ thống định giá việc làm tổng thể nào, người ta phải thận trọng với các sai sót cùng một kiểu của người định giá, các sai sót này có thể len lỏi vào trong việc định giá và thẩm định việc thực hiện công việc (xem Chương 6). Ví dụ, một sai sót kiểu-ấn-tượng-chủ-quan có thể phạm phải khi một người định giá bị choáng ngợp bởi một yếu tố đặc biệt của một việc làm.

Bên trong kế hoạch nhân-tổ-diểm-số, một loạt các nhân tố khác nhau làm thành căn bản để xác định giá trị tương đối. Các kế hoạch nhân-tổ-diểm-số là phương pháp được sử dụng rộng rãi nhất để định giá việc làm ở Mỹ và ở Âu Châu. Khi chọn các nhân tố, tổ chức quyết định: "Các thành tố việc làm đặc biệt nào chúng ta cần định giá? Các đặc điểm việc làm nào chúng ta sẽ chịu bỏ chi phí ra?" Các công ty cần chọn

các nhân tố cho một kế hoạch định giá việc làm dựa trên chiến lược của tổ chức, phản ánh loại công việc được thực hiện và nói chung, được các cổ đông chấp nhận. Kỹ năng, công sức, trách nhiệm và các điều kiện làm việc là những nhân tố chung nhất thấy được ở các kế hoạch nhân-tố-điểm-số. Biểu đồ 9-4: giới thiệu bản tóm lược ba nhân tố lớn bên trong kế hoạch năm bắt cơ hội, đây là kế hoạch nhân-tố-điểm-số phổ biến nhất.

Sau khi các nhân tố được nhận diện và mô tả, chúng thường được điều chỉnh để phản ánh giá trị vì không phải toàn bộ nhân tố đều quan trọng ngang nhau đối với một tổ chức. Ví dụ, các nhân tố như trách nhiệm, việc ra quyết định và nỗ lực trí tuệ thường được xem có trọng lượng hơn nỗ lực cơ thể hoặc các điều kiện làm việc. Tiếp đến, cần xây dựng các biểu mức độ. Các biểu mức độ này, đôi khi còn được gọi là các thang nhân tố, dùng để đo mức độ nhân tố hiện diện ở trong bất cứ việc làm nào được đưa ra. Biểu đồ 9-5 minh họa một biểu mức độ tiêu biểu cho nhân tố “Những quy định về thể lực”. Khi việc định giá một vị trí hoàn tất, các điểm số cho mỗi nhân tố được tổng cộng lại. Một việc làm càng có giá trị thì tổng điểm số càng cao.

Biểu đồ 9.4: các nhân tố lớn của Kế hoạch Năm bắt Cơ hội

Phương pháp	Giải quyết vấn đề	Minh giải
Tổng số của mỗi loại kỹ năng, có được bằng bất cứ cách nào, được quy định để thực hiện việc làm. Phương pháp có ba nhân tố nhỏ:	Tư duy “năng động” độc đáo mà việc làm đòi hỏi để phân tích đánh giá, sáng tạo, và lý luận. Giải quyết vấn đề có hai nhân tố nhỏ:	Khả năng giải đáp cho hành động và các hậu quả của hành động; hiệu quả đo lường được của việc làm. Minh giải có ba nhân tố nhỏ:
1. Các bước tiến hành thực tiễn, các kỹ thuật chuyên biệt. 2. Khả năng hợp nhất và điều hòa các chức năng quản lý khác nhau. 3. Các kỹ năng giao tiếp.	1. Môi trường tư duy mà trong đó các vấn đề được giải quyết. 2. Thách thức về tư duy của các vấn đề mà chức vụ gặp phải.	1. Tự do để hành động (kiểm soát bản thân). 2. Ảnh hưởng của việc làm trên các kết quả cuối cùng (trực tiếp so với gián tiếp. Giá trị đồng tiền theo các khu vực mà việc làm bị ảnh hưởng.

Biểu đồ 9.5 : ví dụ về các biểu mức độ cho nhân tố “các quy định thể chất”

NHÂN TỐ: CÁC QUY ĐỊNH THỂ CHẤT.

Nhân tố này đánh giá nỗ lực về thể chất mà một việc làm đòi hỏi, gồm cường độ và mức độ liên tục. Phân tích nhân tố này có thể không chính xác trừ phi có được một tầm nhìn đủ rộng lớn.

Mức độ:

Công việc nhẹ nhàng đòi hỏi một nỗ lực về thể chất tối thiểu. Chỉ yêu cầu việc ngồi, đứng và đi lại không liên tục (10 điểm)

1. Công việc lặp đi lặp lại có một tính chất máy móc số lượng nhỏ của việc nâng vác các chức vụ khó, không thường xuyên. Ngồi hầu như liên tục hoặc đi lòng vòng rất nhiều (20 điểm).

2. Liên tục đứng hoặc đi, hoặc các vị trí làm việc khó khăn, làm việc với các vật liệu hàng hóa nặng nhiều hoặc nặng vừa. Kỹ năng thao tác nhanh trong việc sử dụng hầu như liên tục máy móc hoặc thiết bị văn phòng ở các công việc có ấn định về tốc độ (30 điểm).

Thứ hạng cao hơn của một việc làm được diễn giải thành điểm số đánh giá việc làm lớn hơn.

Không giống như phân cấp việc làm, các kế hoạch nhân-tổ-điểm-số không phân cấp các việc làm trong một tổ chức theo kiểu chỉ dựa vào việc so sánh việc làm này với việc làm kia, và không dựa vào nhận định cá nhân của người định giá về việc làm tổng thể. Ngược lại, mỗi việc làm được xem xét liên quan đến mức độ mà mỗi yếu tố việc làm đạt được. Theo cách này, kế hoạch nhân-tổ-điểm-số giống như phương pháp phân loại, ở chỗ nó sử dụng tiêu chuẩn ngoại tại, định giá mỗi việc làm theo tương quan với tiêu chuẩn này. Tuy nhiên, khác với hệ thống phân loại, phương pháp nhân-tổ-điểm-số phân việc làm ra thành các phần yếu tố hợp thành và ấn định các giá trị điểm số cho các đặc điểm khác nhau. Trong một kế hoạch nhân-tổ-điểm-số, giá trị tương đối của một việc làm là tổng số các giá trị được cho điểm số đối với mỗi mức độ bên trong mỗi nhân tố. Một hệ thống cấp bậc việc làm được hình thành bởi việc phân cấp các việc làm dựa trên số ghi tổng số điểm của chúng.

Việc định giá việc làm theo nhân-tố- điểm-số đặc biệt được tiến hành trong phạm vi một nhóm việc làm để thiết lập sự công bằng nội bộ. Như thế, hệ thống cấp bậc việc làm được thiết lập ở trong phạm vi mỗi nhóm. Trong khi các định nghĩa có khác nhau một ít, một nhóm việc làm chủ yếu là nhóm các việc làm có cùng tính chất công việc cơ bản (ví dụ, thư ký, giáo viên, kỹ sư), nhưng đòi hỏi các mức độ khác nhau về kỹ năng, công sức, trách nhiệm hoặc các điều kiện làm việc (ví dụ, mới vào làm so với mức độ thâm niên). Các nhóm việc làm có thể là những tập hợp các việc làm có liên quan đến thiên hướng nghề nghiệp hoặc nghề nghiệp chuyên môn chung, trong đó chúng có các đặc điểm thị trường giống nhau, các hành vi chủ yếu có liên quan, và một cấu trúc liên tục về kiến thức, về kỹ năng và khả năng. Một nhóm việc làm cũng có thể được tạo nên bởi các việc làm bao gồm công việc có cùng một tính chất, nhưng đòi hỏi những mức độ kỹ năng và trách nhiệm khác nhau. Ví dụ, Công nhân Bảo trì và Công nhân Bảo trì có thâm niên đều ở cùng nhóm việc làm. Vì thế, ý tưởng ở đây là chỉ đạo việc định giá việc làm theo nhân-tố-điểm-số ở bên trong nhóm để thiết lập sự công bằng nội bộ giữa các việc làm trong nhóm và từ đó, sử dụng các việc làm tiêu chuẩn trong nhóm để đưa ra những định giá theo thị trường bên ngoài.

Các kế hoạch nhân-tố-điểm-số có một số lợi điểm. Sự định giá được viết thành văn bản làm cho một tổ chức có khả năng hoạch định, phân tích, và ghi vào tài liệu những khác biệt giữa các việc làm. Những khác biệt như thế có thể là nền tảng cho công tác huấn luyện, phát triển và các chương trình thăng tiến nghề nghiệp. Sự kiện các việc làm được phân nhỏ ra thành các phần và được định giá dựa trên cùng các tiêu chuẩn khi nào cũng giống nhau, hạn chế được các sai lệch của người định giá chen vào tiến trình. Cuối cùng, khi giải thích việc định giá việc làm cho người làm công, các kế hoạch nhân-tố-điểm-số thường có được tính toàn diện ở mức độ cao.

Trái lại, các kế hoạch nhân-tố-điểm-số tốn nhiều chi phí để thiết kế hoặc mua và tốn nhiều thời gian để thiết lập và để duy trì. Một số nhà tư vấn khẳng định các kế hoạch nhân-tố-điểm-số cần được quản trị bởi các ủy ban định giá gồm các giám đốc quản lý sản xuất.

Tóm lại, một tổ chức chọn một phương pháp định giá việc làm mà nó tin tưởng là đáp ứng tốt nhất với các nhu cầu của nó và định giá một cách hệ thống mỗi việc làm theo hoặc chống lại tiêu chuẩn đó. Trong kế hoạch thù lao truyền thống, mục đích bao gồm việc tạo ra không chỉ là một chương trình có tính công bằng nội bộ, mà còn có tính cạnh tranh ngoại tại. Nhóm các hoạt động kế tiếp tập trung vào việc xem xét các thông lệ về lương trên thương trường sao cho tổ chức có thể cạnh tranh có hiệu quả trong việc tìm được những người lao động có tay nghề cao.

Tính công bằng ngoại tại là gì?

Tiến trình định giá việc làm bao gồm việc nhận diện thù lao mà các tổ chức khác trả cho các việc làm tương tự như của bạn. Khi các thông lệ về lương của bạn giống với các thông lệ về lương của các tổ chức khác đang cạnh tranh để giành cùng một nhân tài, lúc đó, chương trình của bạn được cho là có tính cạnh tranh hoặc có tính công bằng ngoại tại. Khi chúng ta quan tâm đến tính công bằng ngoại tại, chúng ta chuyển đổi sự tập trung của chúng ta từ hệ thống giá trị hành chính sang hệ thống giá trị kinh tế. Như thế, người ta không nên mong đợi các kết quả khảo sát việc làm và các kết quả định giá việc làm trùng khớp với nhau. Thực vậy, một vài công ty nhỏ tránh không sử dụng thời gian và chi phí cho việc định giá việc làm mà đi thẳng vào thương trường để tìm thông tin về tiền lương tuần mà họ cần để đề ra mức lương. Cái đó được gọi là phương pháp định giá theo thị trường. Một số tác giả nói rằng việc sử dụng phương pháp này là một trong các xu thế phát triển nhanh nhất ở ngành công nghiệp Mỹ ngày nay. Một số khác khẳng định đó không phải là một phương

pháp có hiệu quả vì hai lý do. Thứ nhất, hầu hết các công ty đều có một số việc làm được định giá hấp dẫn hơn so với các việc làm khác trong một tổ chức chứ không hấp dẫn hơn so với các việc làm tương tự ở thương trường bên ngoài. Thứ hai, tầm quan trọng chiến lược của các việc làm trong một công ty riêng biệt nào đó có thể bị định giá sai nếu chỉ so sánh với thị trường lao động bên ngoài mà thôi. Hãy xem phần Áp dụng Tư duy Phê phán 9-A để có cách suy xét sâu xa hơn về vấn đề này, vấn đề có liên quan đến việc chi trả lương điều hành.

Công cụ chính để thiết lập tính công bằng ngoại tại là các khảo sát về lương. Hầu hết các tổ chức sử dụng một số loại thông tin khảo sát nào đó để phỏng chừng các thông lệ về lương đang phổ biến ở thương trường đặc biệt của họ. Trong một chương trình thù lao truyền thống, việc so sánh các thông lệ về lương của một tổ chức với các thông lệ về lương của thương trường gồm ba giai đoạn: (1) lập kế hoạch cho hoạt động thu thập dữ liệu (2) thu thập thông tin khảo sát và (3) phân tích thông tin.

Việc lên kế hoạch khảo sát gồm việc chọn những việc làm nào sẽ được khảo sát. Đặc biệt, các tổ chức khảo sát các vị trí tiêu chuẩn. Các vị trí tiêu chuẩn là các việc làm được nhiều người biết đến, có nhiều người đang làm, các việc làm này có tầm quan trọng về mặt chiến lược và được cơ cấu sao cho người ta có thể tìm thấy chúng ở thương trường chung. Tiếp đó, tổ chức cần quyết định mình sẽ sử dụng các nguồn nào để thu thập dữ liệu thị trường. Phương pháp nhanh nhất và ít tốn kém nhất là tìm các dữ liệu từ các nguồn công cộng, như các phòng thương mại địa phương, Cục Lao động Mỹ, và các đại lý khác của địa phương và của chính phủ. Một lựa chọn khác là mua các khảo sát của một công ty tư vấn. Chúng có giá mắc hơn các khảo sát của địa phương hoặc của chính phủ, nhưng chúng thường có chất lượng cao hơn. Ba là, một tổ chức có thể tiến hành khảo sát riêng hoặc ký hợp đồng với một

công ty ở ngoài để tiến hành khảo sát như thế thay cho mình. Đây là chọn lựa mắc nhất trong ba chọn lựa, nhưng cung cấp thông tin với chất lượng cao nhất, vì công ty đảm trách cuộc khảo sát quyết định ai sẽ được mời tham gia, những công việc nào sẽ được khảo sát, và phạm vi của thông tin sẽ được thu thập.

Các hoạt động có liên quan đến việc thu thập dữ liệu khảo sát phụ thuộc vào việc tổ chức quyết định mua thông tin khảo sát hoặc đảm trách việc khảo sát của riêng mình. Trong suốt giai đoạn này, quan trọng là phải đảm bảo chắc chắn nội dung việc làm phù hợp một cách tỉ mỉ với các mô tả của khảo sát và các thông tin thu thập được có chất lượng đến mức cao nhất. Nếu một tổ chức mua một tài liệu khảo sát có sẵn thì phải đảm bảo chắc chắn các dữ liệu biểu thị thị trường thích hợp. Như đã được thảo luận ở Chương 4, thị trường chung về mặt địa dư đang trải rộng ra cho nhiều việc làm. Việc tuyển dụng qua Internet và các cải tiến về mặt công nghệ kỹ thuật hiện đại làm cho ta có thể xem xét các thương trường lao động địa phương, quốc gia và toàn cầu để xác định nơi chỗ của các ứng viên xin việc làm tốt nhất và/hoặc các ứng viên hấp dẫn nhất về mặt giá cả. Các khảo sát có tính hiệu quả thường đi xa hơn vấn đề lương căn bản và cung cấp thông tin liên quan đến mọi yếu tố về thù lao (ví dụ, khả năng đủ điều kiện để được trả lương khuyến khích và các phần thưởng, các quy định về thời gian nghỉ, các phúc lợi được cung cấp). Cuối cùng, các khảo sát tốt cung cấp thông tin thêm về các thông lệ liên quan đến những người lao động có sẵn và sẽ bao gồm các phạm vi lương bổng, phạm vi thuê mướn, các thông lệ liên quan đến việc ký kết các khoản thưởng, và các thông tin tương tự khác.

Căn cứ vào việc phân tích các dữ liệu thị trường, các thông lệ có khác biệt lớn giữa các tổ chức. Một số tổ chức xem các dữ liệu trả lương của đối thủ cạnh tranh một cách rất đại khái, sử dụng các mức lương trung bình hoặc mức lương khởi đầu có giá trung bình, hoặc sử dụng một bảng tra cứu nào đó mà họ tin

tưởng là có giá trị, để tự quyết định về các chính sách lương của riêng mình. Các tổ chức khác lại đầu tư nhiều thời gian, công sức và tiền bạc để phân tích các dữ liệu đang sử dụng phân tích hồi quy bình phương nhỏ nhất để tổng hợp các dữ liệu qua các việc làm và các công ty. Một tổ chức cần chọn loại hình và chiều sâu của việc phân tích dựa trên chính nhu cầu của tổ chức, tính phức tạp của thương trường, số lượng thời gian mà tổ chức có thể bỏ ra để tài trợ cho dự án, kiến thức chuyên môn được sử dụng trong tổ chức, và các nguồn lực mà tổ chức có thể và sẵn lòng chi để được cố vấn và trợ giúp từ bên ngoài.

Nói chung, các tổ chức gắn kết các thông lệ về lương cho hầu hết các vị trí theo mức trung bình của thị trường, mặc dù có những hoàn cảnh mà các tổ chức chọn trả lương trên hoặc dưới mức trung bình, căn cứ vào chiến lược hoặc các mục đích của họ. Ví dụ, Merck, công ty dược đạt mức thành công cao, cho phép bộ phận nghiên cứu và phát triển của mình được vượt mức thị trường đối với các nhà nghiên cứu có chuyên môn đặc biệt thích ứng với những mục đích của nó. Các tổ chức nào sẵn lòng huấn luyện người lao động ở mức khởi đầu có thể quyết định trả lương dưới mức thị trường cho các vị trí như vậy.

Phát triển Cơ cấu về Lương

Một tổ chức cơ cấu chương trình lương căn bản của mình như thế nào, chủ yếu là vấn đề thuộc về triết lý của tổ chức, mặc dù các thông lệ của thương trường thường là quan trọng để suy xét trong các trường hợp có tính cạnh tranh cao. Khi cơ cấu một chương trình, có thể có nhiều chọn lựa để dùng. Thứ nhất, một tổ chức có thể sử dụng một cơ cấu xác định giá trị duy nhất trong đó mọi người làm công thực hiện cùng một công việc nhận cùng một mức lương như nhau. Thứ hai, một tổ chức có thể sử dụng phương pháp dựa trên thâm niên tập trung vào thời gian bao lâu mà mỗi cá nhân đã được thuê làm trong một việc làm cá biệt nào đó. Thứ ba, một số tổ chức sử dụng kết hợp cả kế hoạch dựa vào thâm niên và kế hoạch dựa

vào công trạng. Ví dụ, những người làm công bắt đầu với một mức lương nhất định, tiến dần đến các mức lương cao hơn suốt năm đầu của họ dựa vào thời gian được sử dụng cho việc làm, sau đó tất cả các phần tăng lương thêm đều là những phần thưởng chỉ dựa duy nhất vào thành quả công việc, đó là một hệ thống lương dựa trên năng suất. Một cá nhân được trả lương theo hoa hồng bán hàng là một ví dụ cho loại này. Một lựa chọn thứ năm và là lựa chọn ngày càng phổ biến là hình thức lương căn bản cộng với thưởng khuyến khích, dựa trên thành quả của công ty, của đơn vị, của tổ nhóm hoặc của cá nhân. Cuối cùng, nhiều tổ chức kết hợp các yếu tố của các phương pháp này để tạo ra chương trình chính quy của riêng mình. Cơ cấu lương truyền thống duy nhất bao gồm việc nhóm các công việc tương tự lại với nhau để đưa vào các hạng bậc lương và quy định phạm vi lương, với mức tối thiểu, trung bình và tối đa. Cách sử dụng các thang bậc lương làm cho công việc quản trị chương trình được đơn giản. Thay vì có hàng trăm (hoặc hàng ngàn) mức độ lương chi trả cho mỗi người, việc nhóm các việc làm và các hạng bậc lương, có nghĩa là chỉ có khoảng 10 đến 25 hạng bậc lương tiêu biểu (tùy thuộc vào loại hình và quy mô công ty). Các hạng bậc lương, khác với các tỉ lệ lương, tạo ra sự linh hoạt ngày càng tăng cho phép các nhà quản lý xem xét các đặc điểm chi tiết liên quan đến công việc của từng cá nhân người lao động hoặc từng cá nhân ứng viên xin việc làm. Trong các chương trình truyền thống, những người làm công thăng tiến theo các hạng bậc lương, căn cứ trên thời gian làm việc và công trạng.

Tóm lại, mô hình lương truyền thống tập trung vào tính công bằng nội bộ (qua việc định giá việc làm), tính công bằng ngoại tại (qua việc khảo sát thị trường), và một sự dung hòa nào đó của hai tính công bằng trên để đạt đến một cơ cấu lương cuối cùng, thích hợp một cách thỏa đáng với chiến lược và các mục đích của công ty và sẽ tạo khả năng cho tổ chức thu hút và giữ được những người làm công lành nghề. Như đã

được nêu rõ ở trên, phương pháp này đã thống trị thông lệ về thù lao trong 50 năm qua.

Đánh giá Phương pháp Truyền thống về Lương.

Qua một hoặc hai thập niên vừa rồi, các loại hình mới của những chương trình về lương đã xảy ra. Nhiều trong số các loại hình đó biểu tượng một sự đoạn tuyệt đáng kể với phương pháp truyền thống. Trước khi mô tả các xu thế này, thật là bổ ích để xem tại sao các tổ chức quan tâm tới việc thí nghiệm các phương pháp mới.

Thứ nhất, tính chất cơ bản của công việc đang thay đổi. Vấn đề toàn cầu hóa, các áp lực cạnh tranh, môi trường kinh doanh không lường trước được, sự chuyển đổi từ nền kinh tế sản xuất qua nền kinh tế dịch vụ, và xu thế hướng đến chất lượng đã ảnh hưởng đến cách mà công việc được cơ cấu, được thực hiện, và được giám sát. Ngày nay, các vấn đề chủ yếu là việc trao quyền cho người lao động, tiến trình làm việc dựa trên tổ nhóm và một phong cách chỉ đạo giám sát. Việc làm hay thay đổi hơn và được định ranh giới rộng rãi hơn. Các nhiệm vụ mô tả việc làm truyền thống đang được thay thế bởi các chức năng tổng quát hơn của người lao động. Khi IBM giảm con số việc làm khác nhau từ con số hơn 5.000 đến ít hơn 1.200, IBM đang đáp ứng với chính những áp lực đó bằng cách "tổng quát hóa" và mở rộng công việc. Tuy nhiên, phương pháp định giá việc làm truyền thống được xây dựng trên một nền tảng triết học khác. Nhiều chương trình định giá việc làm truyền thống đặt giá trị lớn vào kiến thức chuyên môn và giá trị của đồng tiền trong các lĩnh vực được quản lý. Rất ít, hoặc hầu như không có, những kế hoạch định giá việc làm truyền thống cân nhắc một cách minh bạch các thách thức về việc phục vụ khách hàng, trách nhiệm đối với chất lượng, hoặc làm việc một cách thành công bên trong hoặc thông qua các tổ nhóm như là các khuôn khổ việc làm có giá trị. Vì thế, một số người cho rằng các kế hoạch định giá việc làm truyền thống trả công cho những cái sai.

Thứ hai, phương pháp truyền thống cho rằng việc chi trả lương theo tính cạnh tranh là mục đích chính của hệ thống thù lao. Để đạt được mục đích này, các chuyên gia về thù lao trong tổ chức thường bị “tập trung hướng về bên ngoài”, quan sát những thông lệ của đối thủ cạnh tranh, chấp nhận những thông lệ có vẻ đạt được thành công, sử dụng các khảo sát để nhận diện các mức độ lương thích hợp. Như đã thảo luận ở chương 1, yếu tố quản lý thù lao này có thể thực sự khuyến khích “tư duy theo thời và kỳ quặc”. Trái với xu thế truyền thống, các công ty thành công ngày nay đang ra sức làm cho mình khác biệt với các công ty khác trên thương trường. Những phê phán về phương pháp truyền thống thúc giục các chuyên gia về thù lao “tập trung hướng nội” vào những gì sẽ tạo động lực, điều khiển và tạo năng lực cho việc thực hiện công việc được coi là chiến lược và các mục đích của từng tổ chức.

Thứ ba, các phê phán cho rằng các kế hoạch truyền thống tạo ra “xu thế về quyền sở hữu” ở nơi người làm công. Các vụ tăng lương căn bản hàng năm và các điều chỉnh thang bậc lương tương tự cổ vũ người làm công một kỳ vọng là lương chỉ tiến theo một hướng (đi lên) mà thôi. Các tổ chức gặp các tình huống cạnh tranh cao có thể không có khả năng giải quyết các vụ tăng lương liên tục với các chi phí nhất định này.

Một thế mạnh của phương pháp truyền thống là nó chuyển tải một ý nghĩa về tính trật tự, tính hợp lý, tính công bằng, và tính khách quan cho tiến trình phân cấp giá trị việc làm trong nội bộ tổ chức. Các kế hoạch định giá việc làm, đặc biệt là những kế hoạch nhân-tố-điểm-số, nhận diện được các nhân tố đặc biệt được định giá ở trong một tổ chức. Bất chấp nền tảng hệ thống này, tiến trình thù lao truyền thống vẫn tạo nhiều cơ hội cho những thành kiến, những sai lệch của người định giá, và các hình thức lệch lạc và gây tranh cãi khác. Ví dụ, nhiều người đã tranh luận rằng các chương trình thù lao truyền thống đã có thành kiến với các việc làm có truyền thống do phụ nữ đảm trách.

Được quy chiếu với tình huống khó xử về giá trị có tính so sánh, các kế hoạch truyền thống đã bị phê phán vì đo lường giá trị nội tại của việc làm và rồi tin tưởng vào các thông tin khảo sát để xây dựng lương thực tế. Kết quả rõ ràng là một số việc làm có thể được định giá hoàn toàn cao, xét về mặt nội dung việc làm theo tiêu chuẩn của kế hoạch định giá việc làm, nhưng lại được trả lương tương đối thấp nếu thị trường định giá chưa đúng sự đóng góp của họ. Những người ủng hộ giá trị có tính so sánh cho rằng điều đó thường xuyên xảy ra vì thương trường biết định giá. Viện Hàn lâm Khoa học Quốc gia có uy tín đã rút ra kết luận này vào năm 1981. Những người cổ vũ cho bộ luật về giá trị có tính so sánh cho rằng việc chờ đợi một sự điều chỉnh kinh tế thị trường là quá chậm và nó không biết đến một sự công bằng cơ bản trong xã hội của chúng ta.

Tóm lại, có nhiều lý do khác nhau mà tính công bằng nội tại/phương pháp có tính cạnh tranh ngoại tại về thù lao được đặt thành vấn đề. Trong phần tiếp theo, chúng ta sẽ mô tả một số nỗ lực đáng lưu ý theo hướng này. Biểu đồ 9-6 dưới đây minh họa các đặc tính của ba phương pháp chi lương thời hiện đại.

Biểu đồ 9.6 : so sánh ba phương pháp trả lương hiện đại

Phương pháp	Mô tả	Lợi thế	Bất lợi
Mở rộng khung lương	Thay thế các phạm vi chật hẹp về lương truyền thống (trải rộng 40-60%) bằng các khung lương ít hơn nhưng rộng hơn (trải rộng 200-300%).	Bền vững hơn với các cơ cấu tổ chức quy mô, và chính xác hơn. Phá vỡ các trở ngại của cơ cấu lương trước đây giữa các việc làm để tạo điều kiện dễ dàng cho người lao động làm chủ theo tổ nhóm v.v... Tính linh hoạt lớn hơn; công cụ hiệu quả.	Việc kiểm soát chi phí truyền thống trong cơ cấu lương bị mất đi. Định giá việc làm có thể khó khăn hơn. Có thể khó khăn hơn trong việc truyền đạt tới những người làm công
Lương trả theo kiến thức	Người làm công được trả công dựa trên cơ sở (1) trình độ kiến thức chuyên môn họ có được hoặc một danh mục về các kỹ năng.	Khuyến khích tính linh hoạt của lực lượng lao động và năng lực được nâng cao. Cần ít người giám sát hơn khi người làm công cái thiện được kiến thức và kỹ năng. Nuôi dưỡng ý thức về quyền làm chủ về lương của từng cá nhân	Kỹ năng không được sử dụng có thể bị mai một. Tạo ra và duy trì các kỹ năng và năng lực đòi hỏi thời gian và công sức. Chúng ta trả lương đầu vào hay đầu ra?
Lương cho tổ nhóm	Bất cứ hình thức thù lao nào phụ thuộc vào các kết quả của tổ nhóm hoặc các thành viên trong tổ nhóm	Tăng cường các ý niệm về tổ nhóm, về quyền làm chủ. Có thể truyền đạt và hỗ trợ văn hóa và các mục đích của tổ chức tốt hơn.	Có thể làm giảm động lực phấn đấu đạt hiệu suất cao của từng cá nhân. Rất ít kế hoạch có sẵn; mới bắt đầu được chú ý.

Các Xu thế Hiện hành trong Quản trị Lương.

Mở rộng khung lương

Mở rộng khung lương là một phương pháp về lương căn bản đang nhận được sự chú ý trong giới báo chí chuyên viết về doanh nghiệp. Về mặt lý thuyết, nó được coi là có tính bền vững hơn đối với các tổ chức lớn, bị giảm quy mô và đình trệ. Mở rộng khung lương bao gồm việc củng cố các hạng bậc lương sẵn có và các phạm vi lương thành các khung lương ít hơn, rộng hơn. Trong khi phạm vi lương truyền thống có thể là \$30.000 _\$45.000 , một khung lương việc làm có thể là \$25.000 _\$75.000. Mở rộng khung lương cung cấp cho ta sự linh hoạt lớn trong việc ấn định các tỷ lệ lương, và cung cấp nhiều khoảng rộng hơn trong việc xác định việc làm và chuyển dịch con người trong một tổ chức. Công ty Telecom Northern nhóm hơn 34 hạng bậc lương lại thành 10 khung lương và thay 19.000 chức danh việc làm bằng khoảng 200 chức danh việc làm mang cùng đặc tính chung. Công ty General Electric xếp gộp 30 hạng bậc lương bao gồm các người làm công chuyên môn, điều hành và quản trị vào năm khung lương rộng hơn.

Công ty Hewitt Associates đã nghiên cứu kinh nghiệm của 106 tổ chức đã thay thế các hạng bậc lương truyền thống bằng các khung lương rộng bằng cách chỉ đạo các nhóm mục tiêu bao gồm các người làm công có liên quan, các nhà quản lý chịu trách nhiệm về quản trị các kế hoạch mới, và các giám đốc điều hành tổ chức. Các nhóm người làm công khẳng định việc mở rộng khung lương khuyến khích những chuyển biến về nghề nghiệp trong việc phát triển và trong việc thay đổi lương bổng và tạo điều kiện dễ dàng cho các tổ nhóm có chức năng chéo bởi vì các khác biệt trong chức danh, trình độ, và lương bổng được giảm đến mức tối thiểu. Các nhà quản lý đồng ý với các nhận xét này và bổ sung thêm là họ thích tính linh hoạt lớn hơn mà phương pháp này cung cấp trong việc định chế và quản lý lương. Các giám đốc điều hành xem các

khung lương như là một cơ chế có thể được dập khuôn để hỗ trợ cách thức tổ chức, chiến lược và tầm nhìn của một doanh nghiệp. Một nghiên cứu của Hiệp hội Thù lao của Mỹ về các tổ chức sử dụng phổ lương cho thấy rằng 78% đã xem phương pháp này là có hiệu quả.

Công tác nghiên cứu chưa đầy đủ đã được tiến hành để xác định thời điểm để chỉ rõ phương pháp sử dụng khung lương rộng có phải là một mô hình trả lương lâu dài và hiệu quả không. Theo truyền thống, các phạm vi và hạng bậc lương hẹp đặt các hạn mức cao hơn trên thu nhập của một cá nhân. Một số chuyên gia cho rằng phương pháp sử dụng khung lương rộng có thể làm gia tăng chi phí tổng quỹ lương mà không đặc biệt cổ vũ các gia tăng tương ứng về năng suất của người lao động. Một số cho rằng phương pháp sử dụng khung lương rộng chỉ thích hợp cho các vị trí có trình- độ-cao-hơn mà thôi.

Lương trả theo Kiến thức, Năng lực hoặc Kỹ năng

Trong các loại hình kế hoạch này, người làm công được trả lương dựa trên cơ sở hoặc là trình độ kiến thức chuyên môn, kỹ thuật mà họ nắm giữ hoặc là một bản liệt kê về kiến thức và/hoặc về các kỹ năng mà họ có được. Các kế hoạch này dựa trên giả định là kiến thức, kỹ năng, hoặc năng lực sẽ thể hiện qua thành quả được cải thiện của người làm công và, cuối cùng là tính hiệu quả cao hơn của tổ chức. Những người ủng hộ khẳng định các kế hoạch như thế có thể làm tăng năng suất của người lao động và chất lượng của sản phẩm, trong lúc đó lại làm giảm các trường hợp vắng mặt không phép, giảm được việc quay vòng công nhân, và giảm được các tỷ lệ tai nạn. Một ước tính về tính phổ biến của phương pháp này là có đến 40% các tổ chức lớn sử dụng phương pháp này, nhưng chỉ áp dụng cho một tỷ lệ phần trăm rất nhỏ lực lượng lao động của họ. Trả lương cho kiến thức từ lâu nay đã là một chiến lược khả thi về lương trong các ngành khoa học, kỹ thuật và chuyên nghiệp, ở

đó tài năng chuyên môn và khả năng cách tân là các nguồn lợi thế cạnh tranh, mặc dù không sờ thấy được. Các trường dạy về kinh doanh chẳng hạn, trả lương đặc biệt đáng kể cho một phó giáo sư có bằng tiến sĩ hơn là một giảng viên có bằng cao học quản trị kinh doanh. Tương tự như vậy, các nghề nghiệp có công đoàn, như giáo viên, y tá ủng hộ mạnh mẽ lương dựa trên trình độ giáo dục và kinh nghiệm. Các kế hoạch này dựa trên giả định là khả năng nghề nghiệp gia tăng dựa trên trình độ đào tạo và thâm niên công vụ. Vì công nghệ vẫn tiếp tục tiến lên phía trước với tốc độ nhanh, các kế hoạch như thế đang tăng nhanh.

Việc áp dụng tư duy này một cách hiện đại nhất có thể tìm thấy được ở các tổ chức đang thiết kế và phê chuẩn việc trả lương dựa trên kỹ năng. Điều đầu tiên được thấy là ở các tổ chức sản xuất mới, không thuộc công đoàn, là sự quan tâm đến phương pháp này đã tăng lên đáng kể. Mặc dù nó không được sử dụng rộng rãi như nó được quảng cáo (chỉ 5% các tổ chức ở Mỹ được tin là đã phê chuẩn một số dạng nào đó của phương pháp này), ảnh hưởng của nó đã được cảm nhận trong một số ngành, như ngành dược và ngành bưu chính viễn thông. Trong một kế hoạch tiêu biểu về lương dựa trên các kỹ năng, đây các kiến thức hoặc các kỹ năng mà tổ chức định giá trở nên giống như một thực đơn về lương. Những người làm công bắt đầu ở mức lương khởi điểm. Các mức lương tăng dần được thưởng khi các người làm công chứng minh cụ thể kiến thức, hoặc sự am hiểu thành thạo về các kỹ năng chuyên biệt hoặc các kỹ năng phụ. Ba loại hình tăng cường kỹ năng có ích một cách tiềm năng là: (1) chiều sâu kỹ năng được tăng lên khi người làm công học nhiều hơn về các lĩnh vực được chuyên môn hóa, tăng cường khả năng giải quyết các vấn đề khó khăn và tiến lên trên con đường nghề nghiệp để trở thành chuyên gia hay bậc thầy; (2) chiều rộng kỹ năng được cải thiện khi người làm công học việc, hoặc việc làm với số lượng nhiều hơn và khác nhau ở trong công ty; (3) các khả năng tự

mình quản lý được tăng cường khi người làm công cải thiện các khả năng của họ để tổ chức và lên kế hoạch cho công việc, giám sát chất lượng công việc, và thực hiện các nhiệm vụ quản trị khác.

Những người ủng hộ bảo vệ các giá trị của nó: (1) việc đào tạo chéo và chiếm hữu kiến thức có thể tạo ra một lực lượng lao động linh hoạt và được quyền chủ động; (2) cần ít người giám sát hơn; (3) các chương trình khuyến khích người làm công chịu trách nhiệm và kiểm soát việc phát triển bản thân và tăng thù lao của chính mình. Những người chống đối lại khẳng định rằng, thứ nhất các chi phí cho lương cá nhân có khả năng phải trả cao hơn có thể là không kinh tế trừ phi chúng được bù đắp bởi năng suất cao hơn của người lao động. Thứ hai, nếu các kỹ năng không được sử dụng thường xuyên, chúng sẽ bị mai một đi, mặc dù lương trả cho kỹ năng có thể tiếp tục vô hạn định. Thứ ba, phụ thuộc vào sự tăng trưởng và sự điều hành của tổ chức, người làm công còn có thể đạt đến trần của thang lương dựa-trên-kỹ-năng, dẫn đến kết quả là sự mất tác dụng giống như các phương pháp khác, điều mà các kế hoạch này được thiết kế để cứu vãn. Thứ tư, một vấn đề gây tranh cãi rất nhiều là các tổ chức có nên chi trả cho đầu vào (ví dụ, các chứng nhận cá nhân về kết quả, phẩm chất, hoặc đầu ra (ví dụ, thành quả công việc) không? Lương dựa trên kỹ năng biểu trưng cho việc chi trả cho đầu vào. Ngược lại, một số tổ chức tin tưởng rằng câu trả lời tốt nhất cho các chi phí tăng cao trong các môi trường không chắc chắn là đặt các số lượng lương tăng cao vào tình trạng rủi ro, đó là, chi trả cho đầu ra, cho việc đạt được các mục đích thực sự của cá nhân, của tổ nhóm, hoặc của tổ chức. Trả lương cho kiến thức, năng lực, hoặc kỹ năng gợi ý cho thấy là các chứng nhận kết quả, phẩm chất chứa đựng giá trị thành quả việc làm ở dạng tiềm năng. Khi một tổ chức trả lương dựa trên căn bản này, họ cần thấu hiểu họ đang giả định những chứng nhận về kết quả, phẩm chất đó cuối cùng sẽ cải thiện thành quả việc làm.

Các Kế hoạch Lương Tổ Nhóm.

Sự phát triển rộng rãi việc sử dụng tổ nhóm trong các tổ chức đã dẫn đến các cuộc thảo luận liên quan đến vấn đề nên trả thù lao cho các thành viên tổ nhóm như thế nào. Ở đây hầu như có một sự đồng thuận rằng các tổ nhóm đòi hỏi phải có một phương pháp trả thù lao khác hơn công việc được tổ chức và thực hiện bởi các cá nhân. Tuy nhiên, ở đây xuất hiện nhiều câu hỏi hơn là câu trả lời.

Một nhóm chuyên gia cho rằng điều quan trọng là phân biệt rõ các hành vi mà một công ty định giá (với tính chất là công việc của tổ nhóm) so với một dạng tổ chức thực sự (với tư cách là các tổ nhóm). Ngoài ra, có ít nhất năm loại hình tổ nhóm được nhận diện: các tổ nhóm quản lý, các tổ nhóm lao động, các tổ nhóm chất lượng, các tổ nhóm trên thực tế, và các tổ nhóm giải-quyết-vấn-đề. Theo cách phân loại thông qua các loại hình và các công dụng của tổ nhóm, ba tiêu chuẩn được gợi ý là cơ sở xác định tổ nhóm là ứng viên cho một loại hình lương là: (1) tổ nhóm là hình thức tổ chức công việc đang tiến triển và tương đối lâu dài; (2) công việc đó thực sự có tính phụ thuộc lẫn nhau; và tổ nhóm đó chia sẻ trách nhiệm ra quyết định liên quan đến công việc của họ.

Một số chuyên gia khuyến cáo các tổ chức có tổ nhóm sử dụng phương pháp mở rộng khung lương kết hợp với các kế hoạch chia-sẻ-lợi-nhuận về tiền thưởng khích lệ dựa trên những kết quả do tổ nhóm thực hiện. Tùy vào môi trường, một phòng ban và/hoặc một bộ phận của tổ chức cũng có thể được thêm vào kế hoạch tiền thưởng khuyến khích. Một số tổ chức báo cáo việc sử dụng lương trả cho các hệ thống kiến thức, đặc biệt lương dựa trên kỹ năng, như một phương pháp chi trả thù lao cho các tổ nhóm.

Ảnh hưởng của Chính quyền trên các Vấn đề Thù lao

Trong chương 2, các bạn đã đọc các quy định về cơ hội tuyển dụng bình đẳng đã được chính quyền Liên Bang thông qua nhằm ảnh hưởng tích cực đến việc chuyển biến xã hội.

Chính quyền cũng tạo ra một khung pháp lý về thù lao trực tiếp mà các tổ chức phải vận hành ở trong đó. Các luật lệ này bảo đảm các tiêu chuẩn vận hành có tính công bằng và nhân đạo tối thiểu được áp dụng cho các vấn đề thù lao trong quan hệ giữa chủ và người làm công. Biểu đồ 9-7 tóm tắt các điều khoản chính của các quy định quan trọng nhất của Liên Bang về việc quản lý của chính quyền về lương. Tất nhiên, với hầu hết các hoạt động HRM, đọc giả cần ý thức rằng các luật lệ của nhà nước, của tỉnh và của địa phương cũng có thể điều chỉnh các chính sách về lương.

Đạo luật về các Tiêu chuẩn Lao động Công bằng.

Luật lệ có ảnh hưởng nhiều nhất đến các chương trình lương căn bản là Đạo luật về các Tiêu chuẩn Lao động Công bằng (FLSA), được thông qua vào năm 1938, các luật này tập trung vào ba lĩnh vực chính: lương tối thiểu, lương làm thêm giờ, và các luật lệ về lao động trẻ em. Vào năm 1963, Đạo luật về Lương Bình đẳng (EPA), tu chính FLSA để bao gồm vào đó cả luật cấm trả lương chênh lệch dựa trên giới tính. Đạo luật cũng đòi hỏi các người chủ phải duy trì các hồ sơ ghi chi tiết về thời gian làm việc và lương được trả cho mỗi người làm công. Quy định bắt buộc lưu trữ hồ sơ này được sử dụng để xác định xem một tổ chức có tuân giữ luật hay không.

Luật về lương tuân tối thiểu đặt ra một hạn mức thấp nhất mà một người chủ được phép trả. Khi luật này được thông qua vào năm 1938, lương tuân tối thiểu là \$25. Kể từ năm 2005, lương tối thiểu của Liên Bang cho người làm công không được miễn thuế là \$5,15 một giờ. Tuy nhiên, nhiều Bang (và một số thành phố) cũng có các luật riêng về lương tối thiểu, có một số luật có tính đến trượt giá. Ở đâu người làm công chịu các luật lương tối thiểu của cả bang (hoặc thành phố) và của cả Liên Bang, người làm công được hưởng mức lương tối thiểu nào cao hơn trong hai mức đó. Một người chủ có người làm công được hưởng tiền bồi dưỡng chỉ bắt buộc phải trả lương tuân trực tiếp

\$2,13 / giờ nếu số lương này cộng với tiền bồi dưỡng nhận được ít nhất là bằng với số lương tối thiểu của Liên Bang, người chủ giữ lại mọi loại tiền bồi dưỡng và người làm công thông thường và đều đặn nhận hơn \$30 / tháng trong số tiền bồi dưỡng. Một số bang cũng có luật về lương tối thiểu dành riêng cho người làm công được hưởng tiền bồi dưỡng. Mức lương tối thiểu \$4,25 / một giờ được áp dụng cho người lao động dưới 20 tuổi trong thời gian 90 ngày làm việc đầu tiên. Sau 90 ngày làm việc, người làm công phải nhận được một mức lương tối thiểu là \$5,15 một giờ.

Biểu đồ 9.7 : Tóm lược các luật của liên bang có liên quan đến thù lao trực tiếp

Luật	Các điều khoản
Đạo luật về các tiêu chuẩn lao động công bằng "FNSA" năm 1938	Đưa ra mức lương tối thiểu (\$5,15 một giờ vào năm 2005), các quy định về lương làm thêm giờ, và các luật lệ về quản lý lao động trẻ em của chính quyền (các bang có thể tăng thêm mức lương)
Đạo luật về lương bình đẳng (EPA) năm 1963	Nam và nữ phải được trả lương bình đẳng khi họ làm những công việc ngang "ngang nhau về thực chất" xét theo kỹ năng, công sức, trách nhiệm, và các điều kiện làm việc (trừ một vài áp dụng ngoại lệ).
Đạo luật Davis-Bacon năm 1931	Các người lao động làm trong ngành xây dựng phải được trả mức lương phổ biến của địa phương khi họ làm việc theo các hợp đồng của chính phủ.
Đạo luật Walsh-healey năm 1936	Các người lao động làm việc trong các tổ chức cung cấp hàng hóa cho các dự án và văn phòng của liên bang phải được trả mức lương phổ biến của địa phương cho công việc như thế.
Đạo luật về hợp đồng dịch vụ năm 1965	Các người lao động cung cấp dịch vụ cho các dự án và văn phòng của chính phủ phải được trả mức lương phổ biến của địa phương cho công việc như thế.

Đã có nhiều thảo luận về việc các luật về lương tuần tối thiểu có nói lên sự can thiệp quá mức của chính quyền vào lĩnh vực của tư nhân không và lương tối thiểu có lành mạnh cho một nền kinh tế không. Những người ủng hộ các luật này cho rằng một quy định về lương tuần tối thiểu là cần thiết để đảm bảo những người chủ không lợi dụng người lao động một cách bất công. Những người chống đối lại cho rằng luật này thật sự làm người ta thiếu việc làm vì người chủ thường loại bỏ các việc làm khi chi phí làm việc tăng cao.

Các điều khoản làm việc thêm giờ của FLSA quy định 40 giờ là tiêu chuẩn giờ làm việc trong một tuần và đòi hỏi người chủ trả cho người lao động ít nhất là 1,5 lần mức lương theo giờ quy định cho tất cả các công việc được làm trên 40 giờ trong bất cứ tuần làm việc nào. (do đó mới có cụm từ mức-lương-gấp-rưỡi).

Vào năm 2004, Cục Lao động đã ước tính rằng những người làm công nộp hồ sơ kiện tụng người chủ của họ đã không trả lương một cách thích hợp cho việc làm thêm giờ của họ, điều này đã làm cho các công ty phải tốn phí đến 2 tỉ usd mỗi năm.

Các luật lệ mới có thể được tóm lược như sau:

- Bất cứ người lao động nào thu nhập ít hơn \$455 / tuần (tương đương \$23,660 / năm) là đối tượng thuộc các điều khoản làm thêm giờ của FLSA không phân biệt loại hình công việc mà họ làm. Nói cách khác, những người làm công này phải được trả lương theo mức 1,5 lần đối với tất cả các giờ làm việc vượt quá mức 40 giờ trong một tuần làm việc.
- Người lao động thu nhập hơn \$455 / tuần có thể có đủ điều kiện để miễn việc chi trả lương làm thêm giờ của FLSA, miễn là tính chất công việc họ thực hiện đáp ứng các tiêu chuẩn miễn trừ. Các chức danh việc làm không phải là căn cứ để miễn trừ.

- Cũng như trường hợp trên, các miễn trừ có hiệu lực đối với công việc “điều hành”, “quản trị” và “chuyên nghiệp” và đối với một vài vị trí “bán hàng ở bên ngoài”. Các thay đổi năm 2004 đơn giản hóa các tiêu chuẩn cần phải có để “miễn” trả lương làm thêm giờ.
- Các luật lệ được sửa đổi của FLSA cung cấp một sự miễn trừ “nhanh gọn” khỏi quy định đủ điều kiện cho việc làm thêm giờ đang được áp dụng nếu một người lao động được xem là “được trả thù lao cao” (nghĩa là 100.000 đô một năm hoặc hơn nữa)
- Các luật lệ mới thêm vào một điều khoản để doanh nghiệp loại trừ những người lao động có liên-quan-đến-máy-vi-tính khỏi quy định đủ điều kiện cho việc làm thêm giờ vì cho rằng họ thu nhập ít nhất là \$ 455 / tuần, hoặc \$ 27,63 / giờ (nếu làm bán thời gian).

Các điều khoản về lao động trẻ em hạn chế việc sử dụng lao động trẻ em trong các tổ chức. Người làm công phải ít nhất 18 tuổi mới được làm các công việc nguy hiểm, ít nhất 16 tuổi mới được làm việc trong ngành công nghiệp hầm mỏ và giao thông vận tải; và phải ít nhất 14 tuổi mới được làm việc trong hầu hết các việc làm khác. Mặc dù có các quy định rõ ràng này, một cuộc điều tra của Associated Press (1997-1998) theo dõi 165 trẻ em làm việc bất hợp pháp ở 16 bang, từ các cánh đồng ở New Mexican cho đến một cửa hàng bánh kẹo ở thành phố New York. Cuộc điều tra cho thấy là các sản phẩm công việc của các trẻ em này có điểm đến cuối cùng ở các nơi như là Jc Penney, Pillsbury, Wal-Mart, Conagra, Campbell Soup và Newman's Own. (Hầu hết các công ty này đều mở các cuộc điều tra lớn khi được báo là các nhà cung cấp của họ sử dụng lao động trẻ em bất hợp pháp). Một nhà kinh tế về lao động ước tính 290.000 trẻ em được sử dụng lao động bất hợp pháp ở Mỹ vào năm 1998; 59.600 trong số các em này được biết là dưới độ tuổi 14.

FLSA được tu chính vào năm 1963 để gồm thêm vào đó Đạo luật về Lương Bình đẳng (EPA). Điều khoản này bắt buộc nam và nữ phải được trả lương như nhau khi họ có những việc làm “ngang nhau về thực chất” xét về mặt kỹ năng, công sức và trách nhiệm và được thực hiện dưới cùng các điều kiện làm việc như nhau. Nó cũng quy định một số ít ngoại lệ. Khi các khác biệt về lương có nguyên do là các khác biệt về thời gian của việc làm, về chất lượng hoặc số lượng của thành quả việc làm, hoặc các khác biệt cá nhân về giáo dục hoặc kinh nghiệm – miễn là hệ thống lương thực sự nhìn nhận các nhân tố này và có thưởng – Việc nộp hồ sơ khiếu kiện theo đạo luật về lương bình đẳng (EPA) không phòng trước được việc theo đuổi khiếu kiện theo Quyền VII. Điều này có thể là quan trọng bởi vì Đạo luật về Quyền Công dân không chứa đựng điều khoản quy định rõ ràng tính giống nhau của việc làm. Những người khiếu kiện nào có thể chứng minh là họ đã bị trả lương thấp hơn do giới tính, sắc tộc, tôn giáo hoặc nguồn gốc dân tộc có đủ tư cách để được tòa án giúp đỡ theo Quyền VII, không cần xét đến tính giống nhau của việc làm đối với công việc việc khác. (xem Áp dụng Tư duy Phê phán 9-B). Biểu đồ 9-8 giới thiệu một bản tóm lược về EPA và các hình thức phân biệt đối xử về thù lao khác.

Các Luật về Lương tuần đang Phổ biến

Một số luật của Liên Bang đã được thiết kế để đảm bảo chắc chắn là người lao động làm việc trong các hợp đồng của chính phủ nhận được tiền công công bằng so với tiền công của người lao động khác được sử dụng ở địa phương. Ba luật quan trọng nhất là Đạo luật Davis Bacon năm 1931, Đạo luật Walsh-Healy năm 1936 và Đạo luật Hợp đồng Dịch vụ năm 1965 và chúng bao trùm các hợp đồng của Liên Bang về xây dựng, hàng hóa, và dịch vụ, theo thứ tự tương ứng. Một cách tiêu biểu, các mức lương tuần đang phổ biến từ trước đến nay ngang bằng với các mức lương tuần của công đoàn, thực vậy, mức này tạo ra một mức lương tuần tối thiểu cao hơn đối với

các dự án do Liên Bang tài trợ. Cùng lúc đó, các quy định này đảm bảo các dự án lớn của Liên Bang, được thưởng trên cơ sở các giá đầu thầu cạnh tranh, không tạo ra một sự sụt giảm trong các mức lương tuần của một khu vực.

Biểu đồ 9-8 : Lương Bình đẳng và Phân biệt Đối xử trong Thù lao

Đạo luật về Lương Bình đẳng

Đạo luật về Lương Bình đẳng đòi hỏi nam và nữ phải được trả lương bình đẳng cho công việc ngang bằng nhau trong cùng một cơ sở. Các việc làm không cần phải giống y nhau, nhưng phải ngang bằng nhau về mặt thực chất.

Chính nội dung việc làm, chứ không phải chức danh việc làm quyết định các việc làm có ngang bằng về thực chất không. Đặc biệt, EPA quy định: Người chủ không được phép trả tiền công không bằng nhau giữa những người làm công nam và nữ thực hiện các việc làm đòi hỏi về kỹ năng, công sức, và trách nhiệm ngang bằng nhau, và thực hiện trong các điều kiện làm việc giống nhau. Mỗi nhân tố này được tóm lược như sau:

Kỹ năng – Được đo lường bằng các nhân tố như kinh nghiệm, khả năng, trình độ giáo dục, và đào tạo bắt buộc phải có để thực hiện việc làm. Vấn đề chính là các kỹ năng nào mà việc làm đòi hỏi phải có, chứ không phải các kỹ năng nào mà cá nhân người làm công có thể có.

Công sức – Số lượng các nỗ lực về thể lực hoặc trí lực cần thiết phải có để thực hiện việc làm.

Trách nhiệm – Mức độ chịu trách nhiệm đòi hỏi phải có để thực hiện việc làm.

Các điều kiện việc làm – Các điều kiện này bao gồm hai nhân tố: (1) môi trường vật lý như nhiệt độ, khói bụi và hệ thống thông gió; và (2) các rủi ro.

Cơ sở làm việc – Luật cấm phân biệt đối xử trong thù lao theo EPA chỉ áp dụng cho các việc làm trong một cơ sở. Một cơ sở là một địa điểm kinh doanh riêng biệt xét về mặt vật lý hơn là một cơ sở kinh doanh hoặc doanh nghiệp bao gồm một số địa điểm kinh doanh, sản xuất.

Các mức chênh lệch về lương được cho phép khi chúng được căn cứ vào thâm niên, công trạng, số lượng hoặc chất lượng sản xuất, hoặc một nhân tố nào khác ngoài giới tính. Các mức chênh lệch này được biết đến

như là “các rào cản có tính khẳng định”, và trách nhiệm của người chủ là phải chứng minh là mình áp dụng chúng. Khi chỉnh sửa một sự chênh lệch về lương, không thể giảm lương của người làm công. Thay vào đó, lương của các người làm công được trả thấp phải được tăng lên.

Quyển VII, ADEA và ADA

Quyển VII, ADEA và ADA cấm phân biệt đối xử về thù lao dựa trên chủng tộc, màu da, tôn giáo, giới tính, nguồn gốc dân tộc, tuổi tác, hoặc mất khả năng năng lao động. Khác với EPA, trong Quyển VII, ADEA và ADA, không có quy định nào bắt buộc việc làm của người khiếu kiện phải ngang bằng với việc làm của người được trả lương cao hơn ngoài giai cấp được bảo vệ của người khiếu kiện, các đạo luật này cũng không đòi hỏi người khiếu kiện phải làm việc trong cùng một cơ sở, như là một tiêu chí để so sánh

Tính Công bằng về Lương hoặc Chính sách về Giá trị có thể So sánh

Một chủ đề đương đại về lương có liên quan đến chính sách về giá trị có thể so sánh được hoặc tính công bằng về lương đã được giới thiệu ở trên trong chương này. Chính sách về giá trị được trình bày mạch lạc lần đầu tiên vào năm 1934 và được trên 100 nước (không có Mỹ) chấp nhận vào năm 1951. Chính sách này được đề nghị như một phương sách để loại bỏ phân biệt giới tính và chủng tộc trong tiến trình định-chế-lương.

Tính công bằng về lương giả định rằng phương pháp truyền thống về thực hiện tính công bằng trong, chứ không phải giữa, các nhóm công việc vốn thực sự là không công bằng. Ví dụ, lý thuyết về “trong chứ không phải giữa” giả định rằng các công việc văn phòng được so sánh với nhau, các công việc kinh doanh có tay nghề được so sánh với nhau, các công việc có tính chuyên nghiệp được so sánh với nhau.. Như vậy, một công việc kinh doanh có tay nghề được định giá ở mức 400 điểm ở một kế hoạch nhân-tổ-diểm-số có thể được trả lương 20% cao hơn một công việc văn phòng nhận cùng một số điểm số như thế, do các mức giá thị trường lao động khác nhau. Ở bang Washington chẳng hạn, lương tuần trung

bình của phụ nữ thấp hơn của nam giới 20% ở những công việc được cho là có cùng một số điểm số theo tiêu chuẩn định giá việc làm. Như thế, các việc làm trong cùng nhóm văn phòng có thể đã chia sẻ được lương công bằng, nhưng chúng dớt khoát thấp hơn lương tuần trả cho nam giới trong các công việc mà theo truyền thống nam giới chi phối, như là các nghề đòi hỏi kỹ năng khéo léo. Những người ủng hộ chính sách về giá trị có thể so sánh vẫn giữ lập trường cho rằng thị trường lao động định giá thấp giá trị kinh tế của các công việc chủ yếu do phụ nữ hoặc các nhóm thiểu số thực hiện.

Theo truyền thống, các nhóm công việc được trả lương thấp bao gồm nhiều công việc của phụ nữ. Vì một số lý do, các nhóm công việc với một tỷ lệ lớn các công việc “do-phụ-nữ-chi-phối” (được định nghĩa trong hầu hết các nghiên cứu về giá trị có thể so sánh như các công việc mà ở đó hơn 70% người đảm trách là phụ nữ) đã được chi trả thù lao ở mức giá thấp hơn các nhóm công việc có nhiều công việc “do-nam-giới-chi-phối”. Thực vậy, theo Thống kê của Cục Lao động, 80% người lao động Mỹ được thuê mướn ở các vị trí mà ở trong đó ít nhất 70% người làm công là phụ nữ.

Những người chống đối các chính sách về lương theo giá trị có thể so sánh đưa ra ba luận cứ chống lại vấn đề này. Thứ nhất, họ cho rằng không có chỉ thị pháp lý để chi trả lương theo giá trị có thể so sánh. Thứ hai, họ cho rằng một phương pháp về giá trị có thể so sánh có nghĩa là tạo ra lạm phát tiền lương và hầu hết các công ty không thể đủ khả năng để làm việc đó mà có thể tồn tại được trong kinh doanh. Ở bang Washington, chẳng hạn, vào năm 1986, người ta ước tính cung cấp một kế hoạch lương dựa trên giá trị so sánh tốn một chi phí hàng năm đến 400 triệu đồng. Thứ ba, các người chống đối cho rằng nếu phụ nữ thực sự muốn thăng tiến về mặt tiền lương, họ có thể làm được việc đó bằng cách sẵn sàng làm các việc làm theo truyền thống là do nam giới chi phối, ở đó họ sẽ được hưởng cùng một số lương – một quyền

được pháp luật bảo vệ. Luận cứ này dựa trên giả định là, với thời gian, khi phụ nữ chuyển khỏi các công việc được trả lương thấp vì họ có thể có được mức lương béo bở hơn trong các nghề nghiệp khác, lương cho công việc theo truyền thống là của phụ nữ sẽ tăng vì khan hiếm lao động.

Có vấn đề nhỏ là có khác biệt lương giữa phụ nữ và nam giới được giảm thiểu theo các điều khoản của một chính sách về giá trị có thể so sánh. Thí dụ, phụ nữ ở Thụy Điển nhận được thu nhập bằng 92% thu nhập của nam giới theo một chương trình dài hạn về tính công bằng trong tiền lương. Vương Quốc Anh, Ai-len, Thụy Sĩ, và nước Úc cung cấp thêm các ví dụ về sự giảm bớt chênh lệch lương sau khi áp dụng các chương trình về tính công bằng. Không có nước nào trên thế giới trả lương cho phụ nữ bằng nam giới (Sri Lanka, và cả miền Đông Nam Ấn Độ, dẫn đầu thế giới về vấn đề này, trả lương phụ nữ trung bình khoảng 96% lương của nam giới).

Đạo luật về Lương Công bằng quy định một chính sách giá trị có thể so sánh cho người làm công thuộc Liên Bang, đã được giới thiệu ở Thượng viện vào năm 2005. Kể từ năm 2005, theo Ủy ban Quốc gia về Tính Công bằng về Lương, 20 bang có một hình thức nào đó cho chính sách về tính công bằng về lương cho một số bộ phận của lực lượng lao động. Bảy bang có những chính sách toàn diện về tính công bằng về lương cho tất cả hoặc hầu hết những người làm công làm việc cho các bang đó. Các dự thảo luật đã được giới thiệu trong hơn 25 cơ quan lập pháp của các bang từ năm 2000.

Chênh lệch về Lương tuần.

Ở các buổi liên hoan chào mừng Ngày của Tính Công bằng về Lương tuần vào tháng năm 2005, một vài diễn giả đã đề cập đến “chênh lệch về lương tuần” giữa phụ nữ và nam giới. Theo Cục Thống Kê Lao động, mặc dù có Đạo luật về Lương Bình đẳng đã trên 40 năm, phụ nữ vẫn thu nhập 78,5 xu so với nam giới là 1 đô. Theo Thượng nghị sĩ bang Connecticut Rosa Delaurs, một trong các đồng tác giả của Đạo

luật về Lương Công bằng, “Dù phụ nữ có làm việc chăm chỉ bao nhiêu hoặc bất cứ việc gì họ thực hiện nhằm thăng tiến trong nghề nghiệp và trình độ của chính mình, họ cũng sẽ không được trả thù lao một cách công bằng”. Nhưng một quyển sách mới hoài nghi về những luận cứ gán chèn lệch về lương cho việc phân biệt đối xử. Theo Warren Farrell, tác giả của Tại sao nam giới có thu nhập cao hơn, sở dĩ có chênh lệch về lương chủ yếu do loại hình công việc mà phụ nữ chọn và số giờ làm việc của họ.

Farrell so sánh mức lương khởi điểm của nam giới và phụ nữ có bằng cử nhân trong 26 loại nghề nghiệp, từ các chủ ngân hàng đầu tư đến các chuyên viên về dinh dưỡng. Phụ nữ được trả lương bình đẳng trong một loại nghề nghiệp; còn trong các loại nghề nghiệp khác, lương khởi điểm của họ vượt lương khởi điểm của nam giới. Lương khởi điểm của một chủ ngân hàng đầu tư nữ là 116% so với lương của chủ ngân hàng đầu tư nam. Lương khởi điểm của một chuyên viên về dinh dưỡng nữ là 130% nghĩa là \$23,160 so với \$17.680. Một luận cứ khác mà ông ta đưa ra là phụ nữ thường thích các việc làm có số giờ ngắn hơn và uyển chuyển hơn để thích ứng với trách nhiệm gia đình. Ví dụ, phụ nữ nói chung ủng hộ các việc làm ít nguy hiểm, không phải đi xa nhiều và cần các kỹ năng xã hội tốt. Các công việc này nói chung được trả ít lương hơn. Một lý do khác mà nam giới thu nhập nhiều hơn là họ làm việc một tuần nhiều giờ hơn. Theo Thống kê của Cục Lao động, công việc toàn thời gian của nam giới là khoảng chừng 45 giờ một tuần so với 42 giờ của phụ nữ. Phụ nữ chọn tránh các việc làm đặc biệt nguy hiểm được trả lương cao. Hơn 92% tử vong vì nghề nghiệp là nam giới. Tất nhiên, phụ nữ có quyền hợp pháp để làm các nghề nguy hiểm, trong đó các nghề nguy hiểm nhất lại do 95% nam giới đảm trách.

Các Vấn đề Tuần thủ khác.

Như đã chỉ rõ trước đây, nhiều bang và địa phương có các quy định riêng liên quan đến người lao động, ngoài các luật lệ

của Liên Bang. Các chuyên viên về nguồn nhân lực phải có kiến thức về những vấn đề này và sẵn sàng đảm bảo các tổ chức của họ tuân thủ các luật lệ như thế. Thường luật pháp bao trùm lên các lãnh vực mà ban lãnh đạo doanh nghiệp tự bản thân mình không chú ý đến. Các vấn đề như lưu giữ hồ sơ ghi chép tài liệu về việc tuân thủ các điều khoản làm thêm giờ theo FLSA hoặc ghi vào hồ sơ tài liệu nguyên tắc cơ bản liên quan đến việc loại trừ một công việc đặc biệt nào đó ra khỏi phạm vi bảo hiểm cho việc trả lương làm thêm giờ theo các điều khoản về làm thêm giờ của FLSA không phải là những vấn đề quan trọng nhất trong tâm trí của hầu hết giám đốc điều hành. Tuy nhiên, cái giá phải trả cho việc không tuân thủ pháp luật có thể rất cao và có thể bao gồm các phán quyết của tòa về lương truy lãnh, về các hình phạt và về quyền lợi. Một phương pháp đã được khuyến cáo dùng để trợ giúp các chuyên viên HR là thẩm tra việc tuân thủ. Đó là một phương pháp phân tích hồ sơ của người làm công và các chính sách của tổ chức, các thông tin và thông lệ để đảm bảo luật pháp được tuân thủ cả về mặt tinh thần lẫn về mặt từ ngữ. Phương pháp thẩm tra này là một hình thức rút gọn của phương pháp thẩm tra mà một nhân viên phụ trách thẩm tra việc tuân thủ luật pháp của Liên Bang tiến hành nếu tổ chức bị đưa ra thẩm tra. Việc thẩm tra xác định các lĩnh vực của vấn đề sao cho chúng được đề cập đến một cách chủ động.

Trong phần này, chúng tôi đã xem xét các phương pháp và tiến trình chung được các tổ chức sử dụng để thiết lập các chương trình về lương. Chúng tôi đã thảo luận phương pháp truyền thống, phương pháp này có thể rất hiệu quả ở một số tổ chức và chúng tôi lưu ý một số xu thế hiện đại. Ngoài ra, chúng tôi xem xét một cách ngắn gọn phương cách mà chính quyền can thiệp vào các vấn đề lương căn bản. Trong phần tiếp theo, chúng tôi chuyển trọng tâm từ chi trả tiền lương tuần và tiền lương tháng sang lĩnh vực phúc lợi của người làm công.

Thù lao ngoài Tiền lương : Các Phúc lợi của Người làm công.

Các phúc lợi của người làm công tập trung vào việc duy trì (hoặc cải thiện) chất lượng sống cho người làm công và cung cấp một mức độ bảo vệ và an toàn về tài chính cho người lao động và cho các thành viên trong gia đình họ. Cũng như các kế hoạch về lương căn bản, mục tiêu lớn của các chương trình thù lao ngoài tiền lương của các tổ chức nhằm thu hút, giữ, và tạo động lực cho người làm công có trình độ và lành nghề.

Nghiên cứu xác nhận tầm quan trọng của gói phúc lợi trong tiến trình chọn lựa việc làm của các người xin việc. Thí dụ, nghiên cứu gần đây cho thấy phụ nữ đặc biệt bị thu hút đến công ty nào có gói thù lao ngoài lương cho gia đình. Những gói này tương đối quan trọng hơn khi tỷ lệ thất nghiệp thấp và việc cạnh tranh để tìm được lao động có trình độ lại cao. Tuy nhiên, người làm công thường đánh giá không đúng chi phí phúc lợi mà tổ chức phải chi ra. Ví dụ, một nghiên cứu cho thấy người làm công hiện nay ước tính chi phí mà tổ chức chi cho phúc lợi là 12% tổng quỹ lương, nhưng chi phí thực sự là 31%. Các tổ chức hiện giờ đang bỏ công sức nhiều hơn để giải thích thật tốt hơn về chi phí của gói các phúc lợi cho người làm công.

Ba xu thế quan trọng xác định đặc điểm các kế hoạch về phúc lợi cho người làm công có trong các tổ chức hiện nay. Thứ nhất, qua vài thập niên, tính phổ biến của phúc lợi cho người làm công đã tăng lên hơn. Vào năm 1929, phúc lợi được cấp cho người làm công đạt mức trung bình 3 % tổng quỹ lương, vào khoảng năm 1950, con số này đã lên đến 16%; khoảng năm 2003, chi phí của phúc lợi đã là vào khoảng 39% tổng quỹ lương. Thứ hai, trong lúc các kế hoạch về phúc lợi thoát đầu chỉ có một dạng, những năm gần đây đã chứng kiến sự đa dạng đáng kể trong loại hình các phúc lợi được cung cấp. Xu thế thứ ba là tính uyển chuyển ngày càng tăng trong việc chọn lựa các lĩnh vực phúc lợi dành cho người làm công.

Sự gia tăng tính phổ biến của các chương trình phúc lợi

cho người làm công được quy cho nhiều lực tác động khác nhau. Suốt thế chiến II, Cục Lao động Chiến tranh (WLB) loại trừ các cải thiện về phúc lợi cho người làm công ra khỏi các biện pháp kiểm soát ổn định tiền lương tuần vì các phúc lợi như thế ở “ngoài vành đai của tiền lương tuần”, vì thế các cải thiện về chương trình phúc lợi không có chuyện gây ra lạm phát. Từ lúc đó trở đi, phúc lợi đã gia tăng nhiều nhờ vào các chính sách thuế thuận lợi của Liên Bang.

Ba loại lợi thế tổng quát từ thuế có liên quan đến các chương trình phúc lợi cho người làm công, với điều kiện là các kế hoạch tuân thủ một số luật lệ. Thứ nhất, người chủ được phép khấu trừ vào thuế các chi phí chi ra cho các chương trình phúc lợi. Như vậy, chi phí cho phúc lợi được coi như chi phí nằm trong tổng quỹ lương. Thứ hai, người làm công nhận nhiều kế hoạch phúc lợi, cũng như một số tiền hoàn lại của kế hoạch, dựa trên một cơ sở miễn thuế. Ví dụ, khi một người chủ đưa ra một kế hoạch chăm sóc sức khỏe, ba điều đặc biệt xảy đến: (1) tổ chức khấu trừ chi phí của kế hoạch khỏi thu nhập của nó vì các mục đích thuế; (2) người làm công không bị đánh thuế trên chi phí của kế hoạch mà người chủ đã cung cấp cho họ; (3) người làm công không bị đánh thuế trên khoản tiền được hoàn lại mà họ nhận được theo các điều quy định của kế hoạch cho các dịch vụ được bảo hiểm. Đặc biệt khi các mức thuế cá nhân đang tăng đáng kể, những lợi ích từ thuế làm cho các chương trình phúc lợi cho người lao động trở thành các chọn lựa hấp dẫn cho lương trực tiếp đối với nhiều người lao động. Lợi ích từ thuế thứ ba là một số phúc lợi được hoãn thuế. Ví dụ, khi một người chủ cất giữ tiền hưu cho một cá nhân, số tiền này (hoặc các thu nhập đầu tư trên số tiền này) không bị đánh thuế cho đến lúc nó thực sự được người làm công rút ra, có lẽ đến lúc về hưu. Tương tự, khi một người làm công thực hiện một số đóng góp nào đó cho chương trình 401 (k) của một công ty, đặc biệt các đóng góp này được thực hiện trên nền tảng khấu trừ thuế, bất cứ đóng góp nào của

người chủ cũng không có thể đánh thuế cho cá nhân được, và bất cứ tiền tích lũy lợi nhuận nào cũng không thể đánh thuế cho đến khi người làm công thực sự rút số tiền này ra. Các điều khoản về cho vay tự do và các chọn lựa về khoản vay cho phép việc hoãn thuế lâu hơn. Như thế, cách xử lý thuế thuận lợi biến các phúc lợi của người làm công thành vốn đầu tư có giá trị cho cả tổ chức và từng cá nhân người làm công.

Trong lúc các chương trình phúc lợi cho người làm công xưa kia chỉ có một dạng, bây giờ đã có biến đổi đáng kể. Các chương trình phúc lợi biến đổi là một hậu quả của triết lý về nguồn nhân lực của tổ chức, quy mô của nó, loại hình kinh doanh, ngành nghề, và loại hình việc làm mà một cá nhân đảm nhiệm. Một số công ty như Stride Rite, Johnson Wax, Procter & Gamble và Merck có một định hướng ủng hộ gia đình mạnh mẽ trong gói phúc lợi của họ với các lựa chọn như cho phép nghỉ để chăm sóc gia đình, hỗ trợ chăm sóc người già và trẻ con, tài khoản để chăm sóc người phụ thuộc, phúc lợi cho việc nuôi con nuôi, quyền cân nhắc lựa chọn lịch trình làm việc và chăm sóc con ban ngày tại nơi làm việc. Nói chung, các công ty lớn hơn cung cấp một hệ thống phúc lợi rộng rãi hơn. Qua các công ty lớn, vừa và nhỏ, các chương trình phúc lợi cho những người làm công chuyên nghiệp và kỹ thuật có chiều hướng trở nên toàn diện nhất, tiếp theo đó là các chương trình phúc lợi cho những người làm công văn phòng và mậu dịch, rồi tiếp theo nữa là cho các người làm công trí thức và dịch vụ.

Một con số gia tăng các công ty Mỹ hiện nay cung cấp các kế hoạch phúc lợi uyển chuyển, hoặc kiểu-tự-chọn. Với sự đa dạng ngày càng tăng trong lực lượng lao động, các kế hoạch-kiểu-tự-chọn được đặc biệt coi trọng bởi nhóm có hai-thu-nhập vì hạng mục bảo hiểm gấp đôi có thể được thay thế bằng các phúc lợi có giá trị khác, như thời gian nghỉ được gia tăng hoặc phụ cấp chăm sóc con nhỏ. Các kế hoạch kiểu tự chọn không phải là mới. Cách đây hàng thập niên, các tổ chức không thích

đưa ra áp dụng vì hai lý do: (1) sự phức tạp về hành chính quản trị tăng lên do phải quản lý quá nhiều kết hợp có thể khác nhau về phúc lợi và (2) sự lo lắng về chi phí cho phúc lợi có thể gia tăng một cách bất ngờ khi người làm công được phép chọn lựa các hạng mục bảo hiểm mà họ không chắc sẽ dùng đến và thay thế chúng bằng các chương trình có phúc lợi mà họ có thể sử dụng rộng rãi. Tuy nhiên, hơn một thập niên qua, việc sử dụng ngày càng sành sỏi phần mềm máy vi tính và việc tham khảo các hãng đã xây dựng được rất nhiều thông tin về chuyên môn để trợ giúp các công ty.

Các loại Phúc lợi cho Người làm công

Như chúng tôi đã nói trước đây, phúc lợi ngoài lương có thể chia thành các chương trình do pháp luật quy định và các phúc lợi tự nguyện. Các phúc lợi tự nguyện gồm (1) các chương trình về tiền bảo hiểm xã hội cho người làm công; (2) các chương trình tích lũy vốn dài hạn; (3) các kế hoạch về thời gian nghỉ việc; và các dịch vụ cho người làm công.

Các Chương trình do Pháp luật Quy định

Năm chương trình phúc lợi được luật pháp Liên Bang quy định. An sinh Xã hội, bảo hiểm thất nghiệp, và bồi thường cho người lao động là các chương trình có tính liên tục đối với thu nhập cơ bản. Nói cách khác, chúng chi trả lương khi một cá nhân không có việc làm. Đạo luật được củng cố về Dung hòa Ngân sách Tổng quát (COBRA) và Đạo luật về Nghỉ phép để Điều trị và vì Gia đình (FMLA) tập trung chủ yếu vào quyền của người làm công được duy trì các phúc lợi dành cho người làm công, đặc biệt là các phúc lợi về chăm sóc sức khỏe. FMLA cho phép người lao động sử dụng thời gian nghỉ không ăn lương mà việc làm vẫn được bảo vệ để chăm sóc cho chính bản thân hoặc cho một thành viên gia đình. Theo Cục Lao động, khoảng 17% người lao động Mỹ báo cáo đã sử dụng FMLA trong 18 tháng vừa qua. Cục Lao động đang xem xét sửa đổi Luật vào năm 2005. Biểu đồ 9-9 tóm tắt các điều khoản liên quan đến các phúc lợi do pháp luật quy định.

An sinh Xã hội – Theo chương trình An sinh Xã hội, các cá nhân đủ điều kiện sẽ được bảo hiểm bởi một chương trình tổng hợp bao gồm chế độ hưu trí, quyền kiếm hưởng của người thân còn sống, chế độ cho các trường hợp bị mất khả năng lao động, và các phúc lợi về sức khỏe. Các cá nhân có đủ điều kiện để hưởng phúc lợi về hưu trí theo chương trình An sinh Xã hội dưới hình thức lương hàng tháng khi họ đạt độ tuổi quy định trong chương trình và với điều kiện là họ đã làm việc đủ thời gian, đáp ứng đúng tiêu chuẩn cho các phúc lợi này.

Phúc lợi An sinh Xã hội cho các trường hợp bị mất khả năng lao động có thể so sánh với phúc lợi hưu trí và chỉ được cấp khi tình trạng mất khả năng lao động được dự đoán kéo dài ít nhất là một năm hoặc có thể dẫn đến tử vong. Ngoài ra, các cá nhân phải bị mất khả năng lao động trong vòng sáu tháng trước khi họ có đủ điều kiện để nhận được lương. Phúc lợi cho người thân còn sống có thể có hiệu lực cho những người thừa kế của người lao động, phụ thuộc vào thời hạn lâu (mới) của việc làm.

Chương trình Medicare cung cấp phúc lợi về chăm sóc sức khỏe cho gần như toàn bộ các công dân Mỹ từ độ tuổi 65 trở lên, bất kể họ có làm việc hoặc không làm việc trước đó. Medicare cũng có hiệu lực đối với các cá nhân nhận phúc lợi An sinh Xã hội về mất khả năng lao động sau một giai đoạn thời gian được quy định. Medicare Phần A bảo hiểm các chi phí bệnh viện. Phần B là phần bổ sung có tính đóng góp và tự nguyện bao gồm cả chi phí thuốc men. Phần C (được thông qua năm 1997) cung cấp các chọn lựa bảo hiểm sức khỏe mới cho các người hưởng Medicare bao gồm các kế hoạch về việc chăm sóc được quản lý, các tài khoản tiết kiệm, và những điều giống như thế. Ngoài ra, nhiều bang cung cấp bảo hiểm Medigap chi trả một phí bổ sung để choàng cho các mức chênh lệch phí không được chi trả theo chương trình Medicare phần A, B, C.

Các người chủ và người làm công chia sẻ bình đẳng chi

phí cho việc cung cấp bảo hiểm An sinh Xã hội cho các cá nhân. Thuế mà giới chủ và người làm công phải trả dựa trên Đạo luật Đóng góp Bảo hiểm Liên Bang (FICA) vào năm 2005, thuế cho hưu trí, cho người thân còn sống, và cho trường hợp mất khả năng lao động của chương trình An sinh Xã hội là 12,4% của \$90.000 tiền thu nhập của một người làm công. Một nửa số này (6,2%) được người chủ trả; nửa còn lại do người làm công trả thông qua việc khấu trừ vào tổng quỹ lương. Năm 2001, phần Medicare của chương trình An sinh Xã hội thành phố ước tính chi phí 2,9% (chia đều cho người chủ và người làm công). Từ năm 1994, mọi thù lao được trả cho một người làm công đều phải chịu thuế Medicare.

Vào thời gian đang viết bài này, đã có một sự lo lắng về vấn đề không biết chương trình An sinh Xã hội hiện hành có thể đáp ứng nghĩa vụ của nó không. Khi chương trình được thiết lập vào năm 1938, cứ 39 người lao động thì có một người hưu trí. Năm 1950, 16 người lao động trả lương cho một người hưu trí. Ngày nay, khoảng 3,5 người lao động cho một người hưởng An sinh Xã hội. Hai mươi năm tới, những người sinh ra trong thời kỳ bùng nổ dân số sẽ đưa số người hưu trí lên mức phá kỷ lục. Để phòng xa các vấn đề về khả năng cung cấp tiền tài trợ, Thượng viện hiện đang xem xét hành động để chống đỡ cho hệ thống này. Các biện pháp lựa chọn đang được thảo luận bao gồm việc nâng thuế tổng quỹ lương dành cho An sinh Xã hội, tăng (hoặc hủy bỏ) mức căn bản của lương tuần mà dựa vào mức đó thuế về an sinh xã hội được tính (\$90.000 vào năm 2005), giảm các phúc lợi về An sinh Xã hội hoặc tạo ra một hình thức nào đó về các tài khoản hưu trí cá nhân.

Sơ đồ 9-9 : Tóm lược về luật của liên bang ảnh hưởng đến thù lao gián tiếp.

Luật	Các điều khoản
Đạo luật về an sinh xã hội năm 1935	Bắt buộc các công ty bảo hiểm cho người làm công theo chương trình tổng hợp về hưu trí, về người thân còn sống, về tàn tật và các phúc lợi về sức khỏe (OASDHI). Ngoài ra, bắt buộc các người chủ trả thuế để bảo hiểm các phúc lợi phải trả tiền cho các người lao động đang nghỉ việc mà không có lỗi của bản thân họ.
Các luật về bồi thường cho người lao động	Bắt buộc người chủ tài trợ cho các phúc lợi khác nhau (nghĩa là, tiền lương bị mất, phúc lợi y tế, phúc lợi cho người thân còn sống và các dịch vụ cho việc phục hồi) cho người làm công bị bệnh tật liên quan đến công việc, hoặc bị thương tật dựa trên cơ sở "không có lỗi".
Đạo luật liên bang về thuế dành cho thất nghiệp (FUTA)	Bắt buộc người chủ trả thuế để bảo hiểm cho các người làm công bị sa thải tạm thời lên đến 39 tuần (có thể kéo dài thêm).
Đạo luật được củng cố về dung hòa ngân sách tổng quát (COBRA)	Bắt buộc người chủ cung cấp cơ hội bảo hiểm chăm sóc sức khỏe trong các trường hợp đặc biệt mà nếu không có cơ hội đó, bảo hiểm chắc sẽ bị chấm dứt. Chi phí bảo hiểm có thể chuyển đến cho người lao động một cách trọn vẹn, phí bảo quản hồ sơ hành chính cũng có thể được tính.
Đạo luật về nghỉ phép để điều trị và vì gia đình năm 1993 (FMLA)	Bắt buộc người chủ tiếp tục cung cấp bảo hiểm chăm sóc sức khỏe cho những người làm công đang nghỉ phép theo FMLA (lên đến 12 tuần 1 năm cho các tình trạng khẩn cấp của gia đình được quy định trong luật) trên cùng một cơ sở như nó được cung cấp trước khi nghỉ phép.

Bảo hiểm Thất nghiệp.

Bảo hiểm thất nghiệp ở Mỹ được kết hợp quản lý bởi chính quyền Liên Bang và các bang. Chương trình được thiết kế để khuyến khích người chủ ổn định lực lượng lao động của họ, và cung cấp thu nhập khẩn cấp cho người lao động khi họ

bị thất nghiệp. Thuế cho thất nghiệp của Liên Bang là 6,2% tính trên \$7000 đầu tiên của lương tuần. Tuy nhiên, ở đa số các bang, mức thuế của một người chủ được điều chỉnh lên hoặc xuống so với tiêu chuẩn trên, phụ thuộc vào con số các người làm công cũ đóng góp cho các khoản phúc lợi về thất nghiệp.

Căn cứ vào việc hoàn tiền lại theo chương trình về thất nghiệp, các tình trạng của cá nhân quyết định việc phải trả bao nhiêu, phải trả bao lâu và dựa trên cơ sở nào. Phúc lợi về thất nghiệp trung bình, được xác định bởi thu nhập về lương tuần trước đó của cá nhân, là khoảng \$212 / tuần. Nói chung, người làm công nào được bảo hiểm theo FUTA (Đạo luật của Liên Bang về Thuế cho Thất nghiệp), và bị chấm dứt việc làm, thì có đủ điều kiện để nhận tiền trả cho thất nghiệp lên đến 26 tuần. Một sửa đổi vào năm 1970 cho phép nới rộng thêm 13 tuần. Phúc lợi về Thất nghiệp được Bổ sung (SUBs) như thế thường được phát động khi tỉ lệ thất nghiệp của một bang vượt quá mức độ đặc biệt. Vào cuối năm 2001, khi nền kinh tế suy yếu, Tổng thống Mỹ đã chấp nhận việc nới rộng thêm gấp ba lần con số 13 tuần, cho phép được nhận phúc lợi thất nghiệp lên đến 65 tuần. Để đủ điều kiện nhận được các khoản phúc lợi này, người lao động phải là người trước đó đã làm một công việc được bảo hiểm, đã bị tổ chức sa thải (không phải do đạo đức xấu), đang tích cực tìm kiếm việc làm, và (trong tất cả các bang, ngoại trừ bang Rhode Island và bang New-york) không được phép bị thất nghiệp do tranh chấp lao động.

Bảo hiểm về Bồi thường cho Người Lao động. Khác với bảo hiểm bồi thường cho việc làm, các chương trình về bồi thường cho người lao động chỉ được quản lý bởi các bang mà không có sự can thiệp của Liên Bang hoặc các tiêu chuẩn cưỡng bách. Đặc biệt, bồi thường cho người lao động cung cấp các chi phí về y tế và lương do thời gian mất việc trong các trường hợp bị bệnh tật hoặc thương tật có liên quan đến công

việc. Mục đích chủ yếu của các chương trình bồi thường cho người lao động là cung cấp phúc lợi cho những người lao động bị bệnh tật và thương tật dựa trên cơ sở không-có-lỗi.

Các đạo luật đầu tiên để giải quyết các trường hợp mất khả năng lao động và tử vong đã được thông qua vào năm 1910, và chúng đã có mặt ở tất cả các bang từ năm 1948. Các người chủ chịu hoàn toàn trách nhiệm về chi phí bảo hiểm, và họ không được phép đòi hỏi bất cứ sự đóng góp nào ở người làm công. Để tạo điều kiện dễ dàng cho việc xem xét các khiếu nại đòi bồi thường, hầu hết các bang đều lập ra các hội đồng hoặc các ủy ban về bồi thường cho người lao động. Trong hầu hết các bang, người chủ được tự do chọn lựa những người gánh vác cho mình để bảo hiểm rủi ro (hoặc tự mình bảo hiểm rủi ro), điều tra khiếu nại, và tiến hành chi trả lương. Các chương trình về bồi thường cho người lao động sẽ được nói nhiều hơn ở chương 3.

Đạo luật được củng cố về Dung hòa Ngân sách Tổng quát (COBRA) năm 1985 – Luật này được thông qua để cung cấp cho những người làm công trước đây và hiện thời, và những người phụ thuộc có đủ điều kiện của họ, thêm thời gian nghỉ tạm thời cho bảo hiểm sức khỏe chung nhóm khi bảo hiểm này có thể bị mất ngay nếu không có luật đó. Khi chính người làm công bị mất bảo hiểm (ví dụ bị sa thải tạm thời hoặc bị các hình thức chấm dứt việc làm khác), cá nhân đó có quyền được tiếp tục hưởng bảo hiểm đến trên 18 tháng. Khi bảo hiểm của người phụ thuộc bị mất (ví dụ, do người lao động chết, ly dị hoặc con hết tuổi được ăn theo), cá nhân người được bảo hiểm có quyền được tiếp tục hưởng tối đa là 36 tháng. Trong mọi trường hợp, cá nhân đó trả toàn bộ chi phí đóng bảo hiểm và các tổ chức có quyền thêm hai phần trăm phụ phí để giải quyết chi phí hành chính.

Đạo luật về Nghỉ phép để Điều trị và vì Gia đình (FMLA) năm 1993 – FMLA cho phép mọi người làm công có đủ điều kiện được nghỉ không ăn lương đến 12 tuần trong một năm vì

các lý do điều trị cấp cứu hoặc các lý do vì gia đình được quy định liên quan đến bản thân (vợ hoặc chồng), ba má và con cái. Khi người làm công quay lại làm việc, đạo luật bắt buộc người chủ phải sắp xếp cho cá nhân đó đúng việc làm hoặc việc làm tương đương, với lương, phúc lợi, và các điều kiện làm việc y như trước. Trong suốt thời kỳ nghỉ phép, người chủ bắt buộc phải cung cấp bảo hiểm theo chương trình chăm sóc sức khỏe trên cùng một cơ sở mà nó đã được cung cấp trước khi nghỉ phép. Nói cách khác, nếu chi phí bảo hiểm được chia sẻ giữa người chủ và người làm công, người chủ có thể tiếp tục đòi hỏi các phần đóng góp chi phí như thế. Nếu một người làm công, khi nghỉ phép, không hoàn thành nghĩa vụ tài chính của mình cho kế hoạch (ví dụ, trả tiền nội trong 30 ngày), người chủ được phép sa thải người làm – sau khi đã cảnh cáo chính thức trong thời hạn ít nhất là 15 ngày. Các giám sát có thể chịu trách nhiệm cá nhân đối với các vi phạm Đạo luật FMLA. Bang California đề nghị nghỉ phép vì gia đình được trả lương như qui định kể từ năm 2004.

Các Kế hoạch Tự nguyện: Các Chương trình Phúc lợi Xã hội cho Người làm công.

Các khoản phúc lợi mà cả chủ và người làm công quan tâm nhiều nhất trong loại này là các kế hoạch về chăm sóc sức khỏe. Trong loại này cũng bao gồm các khoản phúc lợi cho người thân còn sống với đủ mọi loại hình bảo hiểm đời sống.

Các Kế hoạch về Chăm sóc Sức khỏe. Vào năm 2004, hầu như tất cả chủ nhân ngành nghề tư nhân (có 100 lao động trở lên) ở Mỹ đã đề ra việc bảo vệ sức khỏe theo một chương trình chăm sóc sức khỏe. Sáu mươi phần trăm các công ty nhỏ hơn cung cấp bảo hiểm như vậy. Người làm công trả trung bình 18% phí bảo hiểm sức khỏe (trung bình là 67,57 đô mỗi tháng) cho suất cá nhân và 31% cho suất gia đình (trung bình 264,59 đô một tháng).

Một xu thế gây lo ngại hiện thời là việc ngừng các khoản phúc lợi về chăm sóc sức khỏe đối với người lao động và người

về hưu. Một người chủ có thể ngừng các khoản phúc lợi về chăm sóc sức khỏe đối với người lao động dưới độ tuổi 50 trong lúc vẫn duy trì chúng đối với người về hưu không? Tòa án Tối cao vừa mới phán quyết rằng Đạo luật về Phân biệt Đối xử Tuổi tác trong Sử dụng Lao động không cấm một người chủ thực hiện “việc phân biệt đối xử tuổi tác ngược đời”, ở đó người lao động già hơn được chiếu cố hơn những người lao động trẻ hơn với độ tuổi trên 39 tuổi.

Các Công cụ Quản lý Chăm sóc sức khỏe. – Bốn công cụ quản lý chăm sóc sức khỏe khác đang ngày càng trở nên phổ biến là (1) các chương trình về sức khỏe lành mạnh, (2) các cuộc thẩm tra định kỳ về kế hoạch chăm sóc sức khỏe, và (4) các kế hoạch chăm sóc được quản lý. Các chương trình về sức khỏe lành mạnh được sử dụng đặc biệt theo hai cách: (1) giáo dục người làm công đưa ra những quyết định am hiểu về lối sống và về việc chăm sóc sức khỏe của mình và (2) phản đối niềm tin của người làm công cho rằng người chủ chịu trách nhiệm đối với sức khỏe của họ và trả mọi chi phí chăm sóc sức khỏe cho họ. Một khảo sát cho thấy 76% người được hỏi đã thực hiện các kế hoạch về sức khỏe lành mạnh. Các chương trình về sức khỏe lành mạnh sẽ được thảo luận sâu hơn ở chương 13.

Các điều khoản trách nhiệm cá nhân dựa trên nguyên tắc nếu người làm công hoặc người phụ thuộc của họ tự mình gây ra rủi ro thì họ phải chịu trách nhiệm đóng góp phụ thêm vào chi phí phát sinh từ bệnh tật hoặc thương tật. Hai hành vi được nhắm vào nhiều nhất đối với các chiến lược khuyến khích hoặc không khuyến khích của kế hoạch chính là việc hút thuốc lá và việc sử dụng đại an toàn.

Các cuộc thẩm tra kế hoạch chăm sóc sức khỏe tập trung vào các chi phí và việc sử dụng kế hoạch theo dõi tỉ mỉ để xác định xem việc chi tiêu cho chăm sóc sức khỏe của tổ chức nói chung có hiệu quả không. Các cuộc thẩm tra bao gồm việc xem xét các khiếu kiện nhằm đảm bảo các phúc lợi được chi

trả chính xác và trong một thời hạn chấp nhận được, tiến hành khảo sát người làm công về các vấn đề chăm sóc sức khỏe và lối sống, phân tích rõ các quy định nào được sử dụng rộng rãi (để việc thương lượng về các chiết khấu có tính khả thi), và đảm bảo khi nhiều hơn một kế hoạch bảo hiểm có hiệu lực (ví dụ, bảo hiểm theo kế hoạch của chồng hoặc vợ), các chi trả về phúc lợi được phối hợp một cách chính xác.

Việc chăm sóc được quản lý tiếp tục phát triển. Các phương pháp phổ biến gồm các tổ chức giữ gìn sức khỏe (HMOs) và các tổ chức cung cấp được ưa thích (PPOs). HMOs là các tổ chức gồm các chuyên gia về chăm sóc sức khỏe cung cấp các dịch vụ dựa trên cơ sở được trả trước. PPOs thường là các bệnh viện và các chuyên gia chăm sóc sức khỏe cung cấp các mức giảm giá dựa trên một sự thỏa thuận bằng hợp đồng với tổ chức.

Các Chương trình Chăm sóc Sức khỏe theo Quy định của Chính phủ. Đạo luật về An toàn Thu nhập Hưu trí của Người làm công năm 1974 (ERISA) là một khoản luật về phúc lợi cho người làm công bao quát nhất được thông qua ở Mỹ. Nó được thông qua bởi vì nhiều người lao động đang nghỉ hưu đang không nhận được các phúc lợi mà họ đã được hứa qua suốt thời gian làm việc trong đời họ. Ở phần trên trong chương này, chúng tôi đã mô tả những lợi ích từ thuế mà các kế hoạch về phúc lợi do- công- ty- bảo- trợ được hưởng. Tuy nhiên, để được đủ điều kiện hưởng việc xử lý thuận lợi này, một kế hoạch về phúc lợi cho người làm công phải “được xem là đáp ứng yêu cầu”, nghĩa là, kế hoạch đó phải tuân thủ hoàn toàn các điều khoản của ERISA. ERISA chủ yếu ảnh hưởng đến các kế hoạch về hưu trí, nhưng các chương trình chăm sóc sức khỏe cũng có lệ thuộc vào một số điều khoản trong đó. Theo ERISA, các kế hoạch săn sóc sức khỏe phải được trình bày với các hồ sơ bằng chữ viết, mô tả rõ ràng các điều quy định của kế hoạch. Người làm công có quyền được biết thông tin chi tiết liên quan đến kế hoạch chăm sóc sức khỏe của họ

và tình trạng tài trợ của nó. Mỗi năm, các tổ chức bắt buộc phải đệ trình các báo cáo thường niên liên quan đến tình trạng của kế hoạch và gửi một bản tóm lược về bản báo cáo thường niên cho tất cả các thành viên tham gia vào kế hoạch. Vào năm 1996, ERISA đã được sửa đổi để gồm thêm vào đó Đạo luật về Tính chịu trách nhiệm và Quyền chuyển nhượng Bảo hiểm Sức khỏe (HIPAA). Đạo luật này được áp dụng cho tất cả các người chủ cung cấp các kế hoạch sức khỏe nhóm, giảm bớt đáng kể khả năng của người chủ từ chối hoặc hạn chế tiền bồi thường bảo hiểm đối với các điều kiện có sẵn từ trước, hoặc đòi hỏi các chi phí bảo hiểm cao hơn dựa trên điều kiện y tế của một cá nhân. Có hiệu lực vào năm 2003, các luật lệ về quyền riêng tư trong việc chăm sóc sức khỏe đã được phê chuẩn, các luật lệ này đòi hỏi thực trạng nguyên vẹn của việc chăm sóc sức khỏe (các kế hoạch, các nhà cung cấp, v.v..) để có được sự chấp thuận viết thành văn bản của người bệnh trước khi loan báo bất cứ thông tin nào về việc chăm sóc sức khỏe. Để được sự chấp thuận này, Đạo luật đòi hỏi phải tiết lộ trọn vẹn về phương cách và mục đích mà một thông tin về sức khỏe như thế sẽ được sử dụng.

Chiếu theo Đạo luật về Phân biệt đối xử về Tuổi tác (ADEA), các kế hoạch về sức khỏe của người chủ phải cung cấp cùng mức phúc lợi cho các người làm công từ 65 tuổi trở lên (và chồng hoặc vợ của họ, nếu có thể áp dụng được) như kế hoạch cung cấp cho các người làm công trẻ hơn (Theo truyền thống, các tổ chức chuyển các người làm công có độ tuổi 65 sang Medicare và cung cấp một chính sách bổ sung của Medicare. Thông lệ này đã bị đặt ngoài vòng pháp luật chiếu theo các điều khoản của ADEA. Đạo luật về Phân biệt Đối xử đối với việc Thai nghén năm 1978 quy định việc thai nghén và mất khả năng lao động liên quan đến việc thai nghén được xử lý cùng một cách như bệnh tật hoặc các trường hợp mất khả năng lao động khác. Các người chủ cung cấp những kế hoạch chăm sóc sức khỏe, các kế hoạch về mất khả

năng lao động tạm thời và nghỉ phép vì bệnh tật hiện bị bắt buộc về mặt pháp luật phải bao gồm vào đó cả việc thai nghén như là điều kiện được bảo hiểm. Như đã lưu ý trước đây, cả COBRA lẫn FMLA nhằm mục đích chủ yếu bảo vệ các phúc lợi chăm sóc sức khỏe cho các cá nhân.

Bảo hiểm Đời sống. Một trong những hình thức phúc lợi cho những lao động xưa nhất và chung nhất là bảo hiểm đời sống nhóm. Vào năm 2004, 60% người lao động làm việc toàn thời gian ở Mỹ được bảo hiểm theo các chương trình bảo hiểm đời sống do các công ty cung cấp. Hơn một nửa các chương trình này dựa trên các khoản phúc lợi theo một bội số các thu nhập nhất định. Bội số là 1,0 lần các thu nhập (59% các kế hoạch), tiếp theo là 2,0 lần thu nhập (25% các kế hoạch). Bảo hiểm đời sống nhóm đặc biệt cung cấp bảo hiểm cho toàn bộ các người làm công của một tổ chức mà không cần các kiểm tra về thể chất, với phí bảo hiểm đặc biệt dựa trên các đặc điểm của nhóm.

Các Kế hoạch Tự nguyện: Các Kế hoạch Tích lũy Vốn Dài Hạn.

Một trợ cấp hưu trí là một số tiền trả cho người làm công đã nghỉ hưu dựa trên các phạm vi và tầm mức của việc làm với tổ chức. Thuật ngữ kế hoạch tích lũy vốn dài hạn là tên gọi mang đặc tính chung cho bất cứ chương trình nào cố gắng dành tiền một cách có hệ thống suốt một khoảng đời làm việc, chủ yếu là để sử dụng suốt thời gian hưu trí của một người. Loại kế hoạch này bao gồm không những các trợ cấp hưu trí, mà còn các chương trình 401(k), các chương trình chi tiêu tần tiện và tiết kiệm khác, các kế hoạch chia-sẻ-lợi-nhuận truyền thống, và rất nhiều biện pháp tương tự.

Năm 1994, ước tính có đến 53% các người lao động ngành nghề tư nhân tham gia vào các kế hoạch trợ cấp lương hưu dựa-trên-công-ty. Năm 2004, con số đó giảm xuống 49%. Những người chủ lớn và vừa thích hợp với việc cung cấp các chương trình lương hưu gấp rưỡi các công ty nhỏ.

Các Kế hoạch Lớn về Lương hưu. Có hai loại hình kế hoạch: các kế hoạch phúc lợi được xác định và các kế hoạch đóng góp được xác định. Một kế hoạch phúc lợi được xác định bảo đảm lương hưu đặc trưng dựa trên tỷ lệ phần trăm của thu nhập trước khi về hưu. Tiêu biểu là số lượng được căn cứ trên số năm phục vụ, các thu nhập trung bình suốt một thời gian được quy định (nghĩa là, năm năm cuối), và độ tuổi lúc về hưu. Phúc lợi chuẩn tiêu biểu trong kế hoạch về phúc lợi được xác định là thay thế khoảng 50% lương trung bình cuối cùng của cá nhân. Tỷ lệ phần trăm nhỏ tăng thêm của các chương trình phúc lợi được xác định (khoảng 5 phần trăm) được ghi vào để điều chỉnh lương hưu vì lạm phát. Trong một kế hoạch về phúc lợi được xác định, người chủ tài trợ các lương hưu của người làm công dựa trên quãng đời làm việc của họ. Một cam kết của một người chủ với một người làm công là trả một tiền lương đặc biệt, vào một thời gian đặc biệt, dựa trên một công thức được kế hoạch quy định. Các chương trình về phúc lợi được xác định đặc biệt liên quan đến các phí hành chính quan trọng, đặc biệt là đối với các dịch vụ thống kê để đảm bảo kế hoạch phải được tài trợ theo các quy định của ERISA. Ngoài ra, các kế hoạch phúc lợi được xác định bị bắt buộc phải mua bảo hiểm với Công ty Bảo đảm Phúc lợi Hưu trí (PEGC), công ty này hoạt động giống như FDIC bằng cách bảo hiểm tiền bạc của lương hưu trong trường hợp công ty bị phá sản (hoặc nói cách khác, không có khả năng đáp ứng nghĩa vụ đã hứa của nó).

Năm 2005, công ty United Airlines, theo luật bảo vệ phá sản, được phép chấm dứt các kế hoạch lương hưu của người làm công của mình, các kế hoạch này lẽ ra bắt buộc United Airlines phải trả 3,2 tỉ đô lương hưu trong năm năm. Công ty Phúc lợi Bảo đảm Tiền hưu (PBGC) đảm nhận trách nhiệm đối với 134.000 người đã tham gia vào các kế hoạch về lương hưu. Kết quả của việc tiếp nhận trách nhiệm này sẽ giảm thấp đáng kể các chi phiếu lương hưu trả cho các người về hưu của United Airlines với các nghĩa vụ về lương hưu mà PBGC

dự kiến phải trả là khoảng 10 tỉ đô. Các chuyên gia lo lắng những công ty khác sẽ đổ các nghĩa vụ về lương hưu cho PGBC đã bị ngập nợ.

Theo Watson Wyatt Worldwide, một công ty tư vấn về thù lao, nhiều công ty đã cắt tiền trợ cấp hưu của họ vào năm 2005 và 2006. Mười một phần trăm các công ty này hoặc là ngừng hoàn toàn kế hoạch về tiền trợ cấp hưu hoặc đóng băng các phúc lợi dành cho người lao động. Người ta ước tính là các kế hoạch về phúc lợi được xác định đã rơi vào tình trạng nợ chưa trả với số tiền khoảng 350 tỉ đô vào năm 2005. Việc đó xảy ra như thế nào ? Các công ty đã vận động hành lang và nhận được các quy chế lỏng lẻo cho việc tính toán các nghĩa vụ về tiền lương hưu, việc ước tính lợi nhuận do đầu tư về tiền lương hưu cao gấp hai lần thực có. Các công ty làm thế vì họ có thể sử dụng nhiều doanh thu hơn để báo cáo như thu nhập ròng của họ. Đương nhiên, họ đã có PBGC chống lưng để giúp họ thoát khó khăn về tài chính nếu họ không thể đáp ứng các nghĩa vụ về tiền lương hưu thật. Thật không may, kể từ năm 2006, PBGC đã bị một khoảng thiếu hụt đến 23 tỉ đô, chủ yếu là do đảm nhận các nghĩa vụ về tiền lương hưu và vì các công ty không trả các khoản phí bảo hiểm đủ để cung cấp tiền cho công ty bảo hiểm của Liên Bang này. Trong lúc một hỗ trợ về tài chính thông qua Quốc hội, vấn đề lại được làm dịu bằng cách đơn giản nâng phí bảo hiểm và bắt các công ty phải chịu trách nhiệm thực sự với những lời hứa mà họ đã hứa với những người làm công của họ. Kể từ năm 2005, hệ thống đã chủ yếu thưởng công cho việc quản lý tồi và việc lừa dối người lao động Mỹ trong lúc các công ty sắp xếp mua lại hoặc sát nhập các công ty làm ăn yếu và trả những mức lương đáng sợ cho các giám đốc điều hành.

Trong một kế hoạch đóng góp được xác định (DC), người chủ cung cấp một số lượng tiền đô cụ thể (tiêu biểu là một phần trăm tiền lương căn bản) được chi trả vào tài khoản của một cá nhân cho mỗi giai đoạn. Kế hoạch DC chung nhất là kế hoạch

401(k), được đặt tên theo điều khoản của luật về thu nhập nội tại, điều khoản quy định các chương trình này. Trong một kế hoạch tiêu biểu 401(k), người làm công hoàn trả một phần trăm lương (tùy thuộc vào một số hạn định nào đó), ngang bằng hoàn toàn hoặc một phần số tiền do công ty cung cấp. Các người làm công chọn lựa loại hình đầu tư và đặc biệt, được phép mang theo họ phần tài khoản được trao quyền sở hữu nếu họ rời bỏ công việc trước khi có đủ điều kiện nghỉ hưu (việc trao quyền sở hữu liên quan đến thời điểm mà các số tiền lương hưu để dành trở thành tài sản thực sự của cá nhân đó)

Trong một kế hoạch 401(k), người chủ không hứa với người làm công về một số lượng tiền lương hưu: tiền lương hưu của một cá nhân là tài khoản kết toán vào thời điểm nghỉ hưu. Do đó, các chi phí hành chính theo các chương trình 401(k) (và các kế hoạch DC khác) thấp hơn so với các kế hoạch DB truyền thống, và việc thông tin về kế hoạch. Các kế hoạch DB về mặt lịch sử phổ thông hơn các kế hoạch DC, nhưng các mối quan tâm gần đây về các bấp bênh về chi phí đã đẩy nhiều công ty đi đến chỗ thay thế các chương trình DB của họ bằng các kế hoạch DC đơn giản hơn và ít tốn kém hơn. Năm 2006, IBM thông báo nó sẽ đóng băng các phúc lợi về tiền hưu đối với người làm công Mỹ của nó bắt đầu vào năm 2008 và cung cấp các kế hoạch 401(k) trong tương lai. Giữa rất nhiều các công ty gần đây đã đóng băng các kế hoạch về tiền lương hưu đối với các người làm công là các công ty Verizon, Hewlett-Packard, Motorola và Sears. Năm 1990, những con số các người làm công được bảo hiểm theo các kế hoạch DB(35%) và các kế hoạch DC(35%) là tương tự nhau. Vào khoảng trước năm 2004, số phần trăm các người làm công được bảo hiểm theo các kế hoạch DB giảm xuống mức 21% trong khi con số các người làm công được bảo hiểm theo các kế hoạch DC lại tăng lên mức 42%. Công ty United chuyển các người làm công hiện hành của họ từ kế hoạch phúc lợi được xác định qua kế hoạch đóng góp được xác định

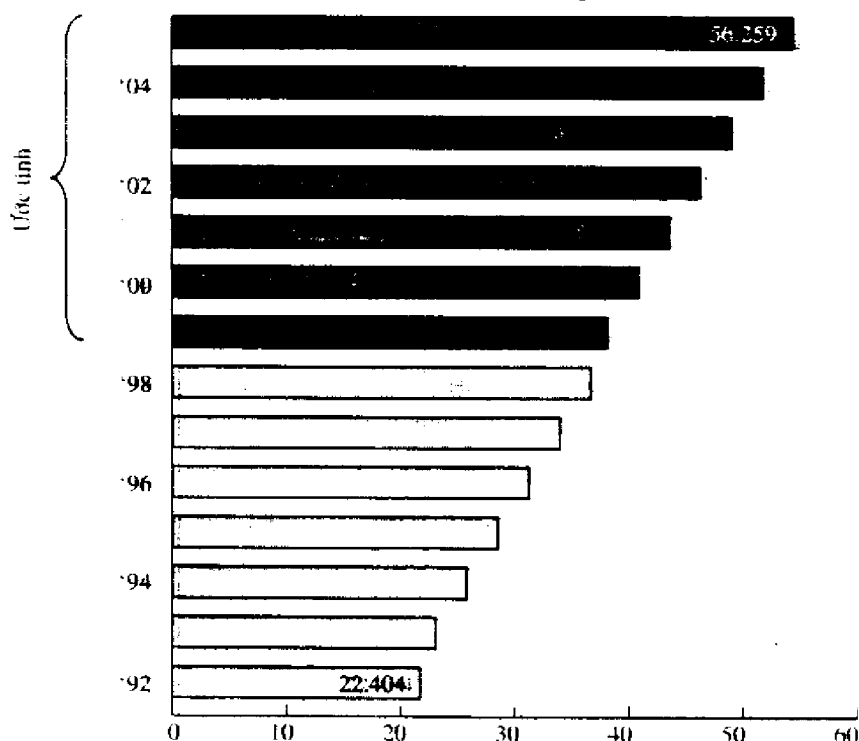
(401(k)). Thực vậy, con số các người làm công tham gia vào các kế hoạch 401(k) đã tăng hơn gấp đôi từ năm 1995. Biểu đồ 10-10 giới thiệu các xu thế này.

Biểu đồ 9-10 : Các xu thế của kế hoạch hưu trí

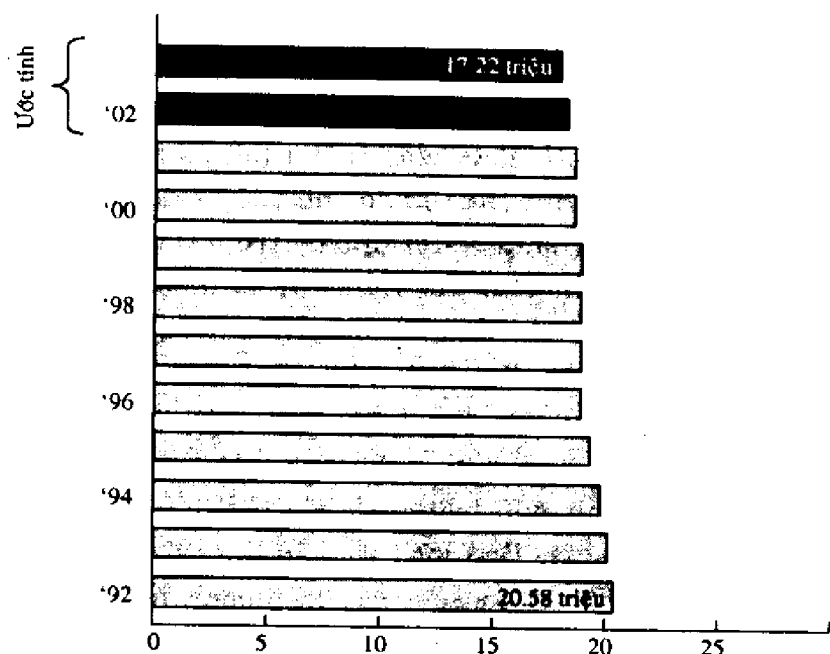
Nguồn tài liệu: Công ty Bảo đảm Phúc lợi Tiên hưu, Viện Nghiên cứu Phúc lợi cho Người làm công. Được phép in lại.

Trong lúc con số người làm công tham gia vào kế hoạch 401(k) đã tăng hơn gấp đôi từ trong 10 năm qua.

Số người tham gia tích cực (tính theo đơn vị nghìn)



Số người làm công ít hơn đang nhận một tiền hưu phúc lợi được xác định vì nhiều công ty nhỏ ngừng tiền trợ cấp hưu của họ. Số người tham gia tích cực vào kế hoạch cho từng người làm công riêng rẽ (tính bằng đơn vị triệu).



Một hình thức phổ biến khác nữa của kế hoạch DC là Kế hoạch Quyền Sở hữu về Cổ phiếu (ESOP). Trong một ESOP, công ty đóng góp cổ phiếu vào các tài khoản các người làm công thay vì tiền mặt. Các trợ cấp của cá nhân đặc biệt dựa trên mức thu nhập của một người. Vào thời gian nghỉ hưu, một người làm công tham gia vào một ESOP nhận được số tiền mặt căn cứ trực tiếp vào giá trị cổ phiếu gốc vào thời gian đó. Một số kế hoạch 401(k) đưa vào đó các cổ phiếu của công ty như là một trong những lựa chọn đầu tư có tính khả thi. Khi xảy ra chuyện đó, các người làm công chọn đầu tư nặng số dư tài khoản vào vào cổ phiếu của công ty thì trong thực tế, họ đang chuyển đổi kế hoạch 401(k) của họ sang một ESOP. Chương trình 401(k) của công ty Enron cung cấp cho ta một ví dụ tốt. Vì thành công to lớn của công ty Enron trong thời hoàng kim của nó, nhiều người làm công tránh 19 khả năng chọn lựa đầu tư khác, thay vào đó đã chọn đầu tư số dư tài khoản 401(k) của họ vào cổ phiếu của Enron. Khi công ty này bị sụp đổ và bị đốt cháy, các số dư tài khoản về tiền

bạc 401(k) của người làm công bị xóa sạch. Từ đó, các nhà phê bình cho rằng các tổ chức nên hạn chế số lượng tiền 401(k) có thể được đầu tư trực tiếp vào cổ phần của công ty (đương nhiên, trừ khi kế hoạch được đặc biệt thiết kế để trở thành một ESOP). Những hình thức khác của các kế hoạch DC bao gồm cả các kế hoạch chia-sẻ-lợi-nhuận truyền thống, các kế hoạch tiết kiệm và chi tiêu tần tiện, các kế hoạch hoàn-thuế lợi tức hằng năm của tiền đầu tư theo Khoản 403 (b) (cho các cơ sở giáo dục và / hoặc các tổ chức tư nhân được miễn thuế), các kế hoạch theo Khoản 457 (cho các người làm công của chính phủ).

Vai trò của Chính phủ trong các Kế hoạch về Lương hưu. Như đã lưu ý trước đây, Đạo luật về Bảo hiểm Thu nhập Hưu trí (ERISA) năm 1974 kiểm soát các kế hoạch lương hưu cho người làm công. Việc quy định các kế hoạch về phúc lợi được xác định phải mua bảo hiểm thông qua PBGC là một điều luật của ERISA. Từ khi luật này được thiết lập, hơn 1.500 kế hoạch về lương hưu đã dựa vào PBGC để đáp ứng các cam kết về tiền lương hưu của họ. ERISA đã thông qua các đạo luật có liên quan đến cách mà các quỹ tiền lương hưu có thể được đầu tư (nói chung là sử dụng luật "có tính thận trọng" tập trung vào việc bảo tồn vốn), đã mở rộng luật lệ về tham gia (những người của tổ chức ở bất cứ cấp độ nào cũng được tham gia vào một kế hoạch chỉ sau một năm làm việc) và mở rộng tự do hơn cho việc trao quyền sở hữu (sau hai đến ba năm, ít nhất là một phần tiền đóng góp cho công ty sẽ thuộc quyền sở hữu của người làm công). Trước ERISA, nhiều kế hoạch về lương hưu không có các điều khoản về việc trao quyền sở hữu; nếu bạn không làm việc cho công ty đến ngày về hưu, bạn không có quyền sở hữu bất cứ phúc lợi nào.

Các luật phi phúc lợi khác đã ảnh hưởng đáng kể đến các điều khoản về kế hoạch lương hưu. Đạo luật về Quyền Công dân năm 1964 và các tu chính sau đó, cấm phân biệt đối xử về giới tính, đã đặt ra ngoài vòng pháp luật các khác biệt về

lương hưu giữa nam giới và phụ nữ ngay cả nếu như những phân biệt như vậy được dựa trên các khác biệt thật về tuổi thọ dự tính. Ngày nay, hầu hết các kế hoạch sử dụng các biểu phù hợp cho cả hai giới, kết hợp các tỉ lệ tuổi thọ dự tính giữa nam giới và phụ nữ. Các tu chính cho Đạo luật về Phân biệt Tuổi tác trong Công việc (ADEA) đặt ra ngoài vòng pháp luật các độ tuổi bị về hưu có tính bắt buộc và cấm bất cứ các khác biệt nào trong việc xử lý đối với các cá nhân trên độ tuổi về hưu “thông thường” của một kế hoạch. (Cách đây nhiều năm, các kế hoạch đặc biệt “đóng băng” tiền lương hưu vào ngày sinh nhật lần thứ 65 của người làm công và không cho phép họ thu nhập bất cứ khoản tín dụng nào về tiền lương hưu phụ trội ngay cả nếu như họ vẫn làm việc ngoài độ tuổi 65. ADEA đã đặt thông lệ này ra ngoài vòng pháp luật).

Các Kế hoạch Tự nguyện: Các chương trình về Thời gian Nghỉ làm việc

Chi phí cho các thời gian nghỉ việc được hưởng lương là một trong những chi phí phúc lợi cao nhất phải chi cho các người làm công ngày nay. Tháng 3 năm 2004, chi phí cho thời gian nghỉ việc được hưởng lương lên đến con số 6,7% tổng số tiền thù lao tính theo giờ. Theo Thống kê của Cục Lao động Mỹ (CBLIS), 90% người lao động toàn thời gian được hưởng lương kỳ nghỉ hè (trung bình 9 ngày một năm; 89% được hưởng lương các ngày nghỉ lễ (trung bình 8 ngày một năm; 70% được hưởng lương nghỉ vì bệnh tật, 77% được hưởng lương cho nhiệm vụ bồi thẩm; 54% được hưởng lương thi hành nghĩa vụ quân sự. Tất nhiên, các công ty đa quốc gia phải tuân thủ luật pháp của nước đối tác đối với công dân của họ.

Bảo hiểm về mất khả năng lao động dài hạn (LTD) đặc biệt cung cấp ít nhất một số thu nhập thay thế nào đó trong trường hợp một cá nhân bị mắc phải bệnh tật dài hạn hoặc chịu thương tật khiến anh ta / chị ta không thể lao động được. Trong các tổ chức nhỏ, 20% tổ chức bảo hiểm cho người lao động toàn thời gian một hình thức bảo trợ nào đó. Trong các

tổ chức vừa và lớn, 43% các tổ chức này báo cáo là họ đang bảo hiểm cho các người lao động toàn thời gian trong các chương trình LDT.

Các Kế hoạch Tự nguyện: Các Dịch vụ cho Người làm công.

Mặc dù có rất nhiều chương trình khác nhau, các dịch vụ phổ biến nhất cho người làm công là các chương trình về giáo dục, các chương trình về hỗ trợ người làm công, các chương trình về thừa nhận công sức của người làm công, và chăm sóc con nhỏ.

Các Chương trình về Giáo dục – Nhiều tổ chức có các chương trình về giáo dục cho những người làm công của họ từ các chương trình xóa mù chữ cho đến chương trình hoàn lại học phí học ở các trường cao đẳng và đại học. Theo BLS, 72% các công ty vừa và lớn của Mỹ cung cấp các kế hoạch về học phí cao đẳng và đại học liên quan đến việc làm và 36% các công ty nhỏ hỗ trợ học phí cao đẳng và đại học liên quan đến việc làm. Ngoài ra, một số công ty đang giúp đỡ những người lao động của mình giải quyết việc giáo dục con cái của họ. Công ty Aluminum Co. of America, chẳng hạn, cấp hơn 200 học bổng mỗi năm cho con cái của các người làm công.

Các Chương trình Hỗ trợ Người làm công và Chăm sóc Sức khỏe Tâm lý – Các chương trình hỗ trợ người làm công (EAPs) đặc biệt cung cấp tư vấn, chẩn đoán và xử lý đối với việc lạm dụng tài sản, các vấn đề hôn nhân và gia đình, tình trạng suy sụp và các khó khăn về tài chính cũng như các khó khăn cá nhân khác. EAPs được sử dụng bởi khoảng 70% trong số 500 công ty với một phần ba số người làm công đang tiếp cận chương trình này. Các công ty khác chỉ bảo hiểm cho các rối loạn tâm lý trong chương trình chăm sóc sức khỏe của họ. EAPs thường rẻ hơn và nhiều hiệu quả hơn việc đền bù tổn thất đơn thuần. Chúng tôi sẽ thảo luận về EAPS chi tiết hơn ở Chương 13.

Các Chương trình về Thừa nhận Công sức của Người làm công. – Một con số ngày càng lớn các tổ chức cung cấp tiền thưởng cho các người làm công phục vụ hết mình, các thành tựu liên quan đến công việc, và các đề xuất cải thiện tính hiệu quả của tổ chức. Các phần thưởng được trao dưới dạng quà tặng và du lịch hơn là tiền mặt. Các chế độ cho việc đề xuất cung cấp các phần thưởng khích lệ cho những người làm công đóng góp được những ý tưởng đem lại kết quả tốt hơn trong năng suất hoặc sinh lợi cho công ty. Theo Hiệp hội Quốc gia về các Chế độ cho Việc đề xuất, các người làm công được thưởng gần 128 triệu đô cho các đề xuất trong một năm.

Chăm sóc Trẻ – Một con số ngày càng lớn các công ty cũng đang cung cấp nhiều dạng phúc lợi về chăm sóc trẻ khác nhau. Thật hiển nhiên là phúc lợi này có thể làm giảm thiểu được tình trạng vắng mặt của người làm công, cải thiện việc tuyển mộ và giúp giữ được người làm công đáng giá. Một số nhỏ nhưng ngày càng nhiều công ty cung cấp trung tâm chăm sóc trẻ tại nơi làm việc. Ngân hàng Cổ phần Dominion ở Roanoke, bang Virginia, báo cáo là các trường hợp vắng mặt được giảm thiểu trong số 950 người làm công của mình từ khi trung tâm chăm sóc trẻ ban ngày được thiết lập. Với rất nhiều phần thưởng khuyến khích sẵn có về mặt tài chính khác nhau của chính phủ, và hoạt động chính trị đáng kể về chủ đề này, có đủ mọi lý do để tin tưởng rằng việc chăm sóc trẻ sẽ hoàn toàn trở thành phổ biến như là một phúc lợi cho người làm công trong những năm sắp tới. Hỗ trợ chăm sóc trẻ thường được lồng vào các chương trình phúc lợi theo kiểu-tự-chọn.

Có một sự thừa nhận ngày càng lớn về bệnh tật của con cái của người làm công có thể gây tổn phí cho công ty do vắng mặt, đi trễ, và căng thẳng trong công việc. Công ty AT&T đã đầu tư vào các khu chăm sóc người bệnh thông qua các bệnh viện và các trung tâm chăm sóc trẻ. Công ty Hoffman-Roche và Hughes Aircraft cung cấp dịch vụ chăm sóc trẻ bị bệnh cho

con cái của người làm công thông qua các trung tâm y tế thích hợp. Công ty 3M bảo hiểm lên đến 78% phí cho việc chăm sóc sức khỏe tại nhà cho trẻ.

THÔNG TIN VỀ CHƯƠNG TRÌNH PHÚC LỢI

Như chúng tôi đã chỉ rõ ở trên trong chương này, hầu hết người làm công hiểu biết rất ít về các chi phí liên quan đến chương trình phúc lợi. Trong lúc ERISA quy định các thông tin về chi phí và kế hoạch phải được phân phát thường xuyên cho những người tham gia phúc lợi, hầu hết các người làm công biết rất ít về việc làm thế nào để định giá các chương trình như thế, đặc biệt là chúng liên quan đến các chương trình mà người khác cung cấp. Tuy nhiên, nếu như phúc lợi của một tổ chức được coi là một công cụ chủ yếu để thu hút và giữ người lao động lành nghề thì loại hiểu biết kiểu này dường như có tầm quan trọng vào bậc nhất.

Hơn một thập niên qua hoặc cũng gần như thế, các công ty đã tập trung chú ý vào việc cải thiện những thông tin mà họ cung cấp cho các người làm công về phúc lợi của họ. Các mục đích trong việc thông tin về phúc lợi là nhằm giải thích rõ ràng số tiền bảo hiểm được đền bù theo kế hoạch và giới thiệu giá trị của gói phúc lợi với các người làm công hiện tại và tương lai. Ngày nay, nhiều người chủ tư vấn cho người làm công để tăng cường sự hiểu biết về chương trình phúc lợi và đẩy mạnh việc đầu tư vào các tài liệu về tuyển dụng liên quan đến phúc lợi. Một công cụ rất phổ biến là Báo cáo về Phúc lợi, đó là một báo cáo định kỳ được làm theo đơn đặt hàng và được phân phát cho mỗi cá nhân người làm công để nhận diện được các số tiền bảo hiểm của họ và cung cấp thông tin rất cụ thể về chi phí cho mỗi chương trình như thế. Các phương pháp khác được dùng để giải thích cho phúc lợi, bao gồm các tờ rơi về chi phiếu lương, các bản tin về người làm công, các tờ quảng cáo và, hoặc các thông báo có ghi hình vi-đê-ô hoặc ghi băng nghe.

Khi các tổ chức cung cấp phúc lợi linh hoạt, hoặc kiểu tự

chọn, họ đặc biệt nhận ra rằng họ phải tăng cường đầu tư vào việc giáo dục về phúc lợi cho người làm công. Khi người làm công được phép chọn về các số tiền bảo hiểm nào cần chọn lựa hoặc các số tiền bảo hiểm nào cần từ chối, các tổ chức cảm thấy thoải mái vì các người làm công đang thực hiện sự lựa chọn của mình dựa trên nền tảng hiểu biết do được giáo dục về quyền được lựa chọn phúc lợi. Ở công ty Citicorp, chẳng hạn, 56.000 người lao động được trang bị hiểu biết qua phần mềm, vi-đê-ô, các cuộc hội thảo và các phương tiện giảng dạy khác nhằm giải thích chương trình về phúc lợi có tính linh hoạt của họ. Một người làm công ở Citicorp nhận được một bản tin về các khoản phúc lợi so sánh với năm trước, một đĩa vi tính, và một tập sách giải thích cách xác định thuế và các hàm ý "trả bằng tiền mặt" của các quyền chọn lựa về phúc lợi. Mỗi năm Viện Đại học Miami tổ chức một hội chợ về phúc lợi ở sân trường đại học trong hai ngày, ở đó mỗi nhà cung cấp phúc lợi luôn sẵn sàng cung cấp bất cứ thông tin nào mà các người làm công cần để thực hiện các quyền chọn lựa phúc lợi cho năm sau. Các nhà cung cấp bao gồm những người xử lý khiếu kiện, những người đại diện của các nơi cung cấp chăm sóc sức khỏe (mỗi HMO gửi một đội ngũ đại diện để giải thích các chương trình của họ cho mỗi cá nhân) và mỗi công ty trong năm công ty đầu tư cung cấp tài chính cho lương hưu. Viện Đại học nắm lấy cơ hội này để kết hợp hội chợ về phúc lợi với một hội chợ về sức khỏe và cung cấp tiêm thuốc trị cảm cúm miễn phí, làm xét nghiệm mức độ cô-le-xtê-ron, và cung cấp các thông tin khác liên quan đến các vấn đề về sức khỏe lành mạnh. Ngoài ra, vào lúc cuối năm, Viện Đại học gửi đến mỗi người làm công một bản tính toán phúc lợi riêng cho từng người kê khai từng thứ và mô tả các số tiền bảo hiểm của mỗi cá nhân và những chi phí của họ cho Viện Đại học.

Thù lao Quốc tế

Hiện nay, người ta ước tính có đến trên 60 triệu người lao động được các công ty Mỹ tuyển dụng làm việc ở nước ngoài.

Hơn 75% người lao động của công ty Gillette làm việc ở ngoài nước Mỹ và hơn 70% lợi nhuận đến từ việc buôn bán kinh doanh ở nước ngoài. Trong chương 2, chúng tôi đã thảo luận các chiến lược HR mà các công ty sử dụng để giúp hướng dẫn việc bành trướng công ty ở nước ngoài (nghĩa là tập trung vào tính dân tộc, tính đa dạng, tính địa dư và tính địa phương). Chúng tôi cũng đã thảo luận về ba loại người lao động (nghĩa là, công dân bản xứ, công dân nước chủ nhà, và công dân nước thứ ba). Công ty Mc Donald's hiện có trên 10.000 nhà hàng ăn ở hơn 100 nước, và đa số người làm công là những công dân nước chủ nhà. Việc bành trướng các thế lực bán lẻ khổng lồ như Wal-Mart, Home Depot, và Office Depot vào các thị trường nước ngoài đã đi theo cùng một khuôn mẫu này.

Trong khi người ta cứ tập trung thảo luận ở đây về thù lao cho chuyên gia và giám đốc điều hành đối với công ty đa quốc gia, thực ra, không có vấn đề là các chi phí lao động (cả thù lao bằng tiền mặt và phúc lợi) đóng một vai trò lớn trong các quyết định của công ty liên quan đến doanh nghiệp, đến việc mở doanh nghiệp, đóng cửa doanh nghiệp, đến các địa điểm lập doanh nghiệp. Trên thực tế, không có con gấu bông nào được làm ở trên đất Mỹ ngày nay vì chúng có thể được sản xuất chỉ với một phần nhỏ chi phí trong một nước đang phát triển như Haiti hoặc Honduras. Các chi phí cho toàn bộ thù lao cộng thêm quy định hỗ trợ khi cần thiết là những lý do chính cho việc sản xuất ở nước ngoài và ngay cả một số tổ chức dịch vụ cũng đã chuyển ra khỏi nước Mỹ.

Để hiện thực hóa tiềm năng phát triển một cách hoàn toàn, các công ty Mỹ phải cung cấp nhân sự cho các doanh nghiệp quốc tế của mình với đội ngũ nhân viên giỏi về kỹ thuật, có khả năng về văn hóa, và hiệu quả về mặt chi phí. Trong các giai đoạn toàn cầu hóa trước đây, khi cần các giám đốc cho những doanh nghiệp ở nước ngoài, các công ty thường chọn các giám đốc thành công ở tổng công ty và dụ dỗ họ bỏ thời gian ra để thành lập và xây dựng các doanh nghiệp như

thế. Mục đích chính của HR là đảm bảo sao cho các giám đốc này được “giữ nguyên vẹn về mặt tài chính” thông qua một loạt tiền trợ cấp phức tạp cộng với các phần thưởng khuyến khích và các phúc lợi.

Khi các tổ chức đã trở nên thành thạo trong việc quản lý có hiệu quả các doanh nghiệp mang tính toàn cầu ở nước ngoài, hai xu thế đã nổi lên. Thứ nhất, việc có sẵn các công dân nước chủ nhà có trình độ đào tạo tốt, có năng lực sẵn sàng để quản lý các doanh nghiệp bên trong biên giới nước mình đã gia tăng. Khi các tổ chức đã thành công trong việc xâm nhập vào các thị trường to lớn hơn, rộng rãi hơn, nhiều nước chủ nhà đã gia tăng con số việc làm trong nền kinh tế của họ, cải thiện tiêu chuẩn sống, và hưởng lợi từ việc chuyển giao công nghệ. Mỗi hình thức chuyển giao công nghệ đều liên quan đến việc cải thiện khả năng điều hành và quản lý doanh nghiệp cho công dân của nước chủ nhà. Ngoài ra, trong hầu hết mọi trường hợp, sử dụng công dân nước chủ nhà làm việc rẻ hơn là sử dụng người nước ngoài, đặc biệt nếu quy chiếu vào thù lao ở Mỹ, Đức hoặc một nước tương tự nào đó vừa có lương quản lý cao vừa có một đồng tiền mạnh. Công ty AT&T ước tính các giám đốc là người nước ngoài tốn phí gấp ba lần các giám đốc là công dân nước chủ nhà. Và còn nữa, tỷ lệ thất bại về nhiệm vụ được giao của những người nước ngoài cao hơn đáng kể so với tỷ lệ thất bại của những công dân nước chủ nhà. Công ty AT&T, cũng như rất nhiều công ty Mỹ khác, đã chứng kiến được công việc kinh doanh của mình ở nước ngoài gia tăng, nhưng nó lại giảm thiểu số người ra nước ngoài lao động, và thay thế bằng những công dân của nước chủ nhà.

Xu thế thứ hai, liên quan đến việc thừa nhận ngày càng nhiều hơn việc quản lý các doanh nghiệp mang tính toàn cầu cần đến một kiến thức đặc biệt khác với kiến thức quản lý theo kiểu truyền thống. Không còn chuyện thời gian phục vụ quốc tế chỉ đơn thuần là sự phân công nữa. Không còn chuyện

phái một giám đốc người Mỹ đến để giám sát các doanh nghiệp và giải quyết vấn đề theo “kiểu Mỹ” được xem là một giải pháp có hiệu quả nữa. Thay vào đó, các tổ chức ngày càng cam kết phát triển các đội ngũ quản lý mang tính toàn cầu là chủ yếu. Ở một số tổ chức, kinh nghiệm mang tính toàn cầu được nhìn nhận là một mệnh lệnh chiến lược lớn. Ở công ty General Electric, chẳng hạn, một cá nhân sẽ không thể thăng tiến vượt một mức độ đặc biệt nào đó nếu không có kinh nghiệm đáng kể về quản lý các doanh nghiệp ở nước ngoài. Mỗi một ứng viên cuối cùng để thay thế cho Jack Welch đã trải qua nhiều thời gian làm việc ở ngoài nước Mỹ suốt thập niên qua hoặc gần như thế. Nhật báo Wall Street báo cáo rằng, vào năm 1996, 28% các trường hợp tìm kiếm ứng viên cho chức giám đốc điều hành bắt buộc các cá nhân phải có kinh nghiệm quản lý ở nước ngoài. Theo vị lãnh đạo có uy tín Rosabeth Moss Kanter, các kỹ năng quản lý có tính toàn cầu đang trở thành khả năng cốt lõi lớn đối với các nhà lãnh đạo doanh nghiệp tương lai. Các nhà lãnh đạo như thế sẽ được trang bị các kỹ năng mang tính toàn cầu để đóng vai (1) các chuyên gia tổng hợp, những người có tầm nhìn vượt ra ngoài giới hạn một đất nước về mặt văn hóa và vượt ra khỏi những khác biệt về văn hóa; (2) các nhà ngoại giao, những người có thể giải quyết các tranh chấp và gây ảnh hưởng đối với người dân địa phương để họ chấp nhận các thông lệ và tiêu chuẩn quốc tế; và (3) các nhà cố vấn biết nhận ra cái gì tốt nhất trong nhiều công việc khác nhau để có thể áp dụng ở bất cứ nơi đâu.

Kết quả là các chương trình về thù lao quốc tế, cũng như các chương trình về lương căn bản, đang ở trong tình trạng chuyển tiếp khi tầm quan trọng của chúng thay đổi. Các câu hỏi thường được đặt ra trong những ngày này gồm: “Khi nào chúng ta nên sử dụng một công dân nước chủ nhà thay vì một người đến từ một đất nước nào đó?” “Chúng ta có thể đủ khả năng chi trả bao nhiêu để cung cấp những cơ hội phát triển

cho người làm công có triển vọng cao ?” “Chúng ta nên hợp nhất các công dân nước chủ nhà và công dân nước thứ ba với các công dân bản xứ như thế nào để phát triển lực lượng lao động mang tính giai-cấp-thế-giới và mang tính toàn cầu?” Các câu trả lời cho những câu hỏi trên có những gợi ý mạnh mẽ cho các thông lệ về thù lao. Tuy nhiên, vẫn cần có một số nghiên cứu chính thức nữa để hướng dẫn chính sách và thông lệ về thù lao trong các định chế mang tính toàn cầu.

Hai phương pháp truyền thống hiện diện trong lĩnh vực thù lao quốc tế: (1) phương pháp mức giá hiện hành và phương pháp tính theo giá trị tiền tệ. Trong phương pháp mức-giá-hiện-hành, hoặc mức-giá-thị-trường, lương được gắn liền với mức lương đang phổ biến ở trong khu vực địa phương. Công ty Burger King, chẳng hạn, sử dụng một công cụ đánh giá việc làm được tiêu chuẩn hóa (được dịch ra tám thứ tiếng) và một cơ cấu lương tiêu chuẩn cho các nhà hàng ăn của mình. Tuy nhiên, bộ phận nhân viên trong một nước khác nhau nhận lương khác nhau dựa trên các khảo sát thị trường tiến hành trong mỗi nước. Nói chung, phương pháp này giống với mô hình thù lao tổng quát được mô tả trước đây trong chương này (nghĩa là, tiến hành định giá việc làm, xem xét lại các khảo sát về lương, tạo ra một cơ cấu cuối cùng). Tuy nhiên, mức giá hiện hành cũng có thể được sử dụng cho những người đi lao động ở nước ngoài. Khi sử dụng phương pháp này, tổ chức phải thận trọng xem xét thị trường thích hợp của mình và các điểm quy chiếu mà mình sẽ sử dụng. Ví dụ, một ngân hàng Nhật Bản hoạt động tại Thành phố New York, sử dụng đội ngũ quản lý người Nhật, cần phải quyết định xem điểm quy chiếu của nó sẽ là lương của địa phương Mỹ, các đối thủ cạnh tranh Nhật Bản khác ở New York, tất cả các ngân hàng nước ngoài đang hoạt động trong khu vực, hoặc các người Nhật đi lao động nước ngoài khác ở trong vùng.

Phương pháp truyền thống được các công ty Mỹ sử dụng cho người đi lao động ở nước ngoài là phương pháp tính theo

giá trị tiền tệ, trong đó mục đích là “để giữ tính nguyên vẹn của người đi lao động ở nước ngoài”. Điều này thường có nghĩa là tính công bằng về lương tập trung vào tiêu chuẩn lương của các đồng nghiệp khác ở quốc nội và việc trả bù thêm chi phí phụ dành cho việc làm mang tính quốc tế. Điều gì xảy ra cho các công dân của một nước thứ ba? Theo truyền thống, các công ty có tổng hành dinh ở Mỹ sử dụng các thông lệ về lương của Mỹ như các điểm quy chiếu đối với các công dân Mỹ đi lao động ở nước ngoài và sử dụng các thông lệ về lương của nước sở tại như các điểm quy chiếu đối với các công dân thuộc nước thứ ba. Điều này hầu như chắc chắn tiết kiệm được tiền bạc, nhưng có thể tạo ra những tình trạng không công bằng về lương khi những người đi lao động ở nước ngoài có xuất xứ từ những quốc gia khác nhau lại cùng làm việc chung với nhau.

Một phương pháp mới hơn đang nổi lên giải quyết được vấn đề gây chia rẽ này bằng cách phát triển thang lương quốc tế liên kết lương của tất cả những người đi lao động ở nước ngoài vào một điểm quy chiếu chung nào đó. Phương pháp này có nghĩa là lương vẫn ở mức tương đương một cách tương đối, không xét đến địa điểm của một công việc cá biệt nào đó, hoặc quốc gia của một người đi lao động ở nước ngoài cá biệt nào đó. Hơn nữa, phương pháp này tiêu chuẩn hóa mức thù lao quốc tế và chuyển nó xa khỏi kiểu thù lao tập trung vào từng trường hợp cá nhân.

Ba nhân tố đặc biệt ảnh hưởng đến phương pháp thiết kế lương quốc tế của một tổ chức, đặc biệt khi sử dụng những người đi lao động ở nước ngoài. Thứ nhất, thời gian được dự định của công việc ảnh hưởng đến loại hình và số lượng của các phúc lợi và tiền trợ cấp đặc biệt. Điển hình là công việc kéo dài dưới một năm không đòi hỏi những thay đổi lớn so với các thông lệ về lương ở quốc nội. Thứ hai, mức độ di chuyển dự định của người làm việc ở nước ngoài ảnh hưởng đến các thông lệ về lương. Các công việc đòi hỏi phải di chuyển từ một địa điểm ở nước ngoài này sang một địa điểm

ở nước ngoài khác đòi hỏi các số tiền thưởng khuyến khích lớn hơn để bù đắp việc đảo lộn cuộc sống gia đình. Thứ ba, điểm quy chiếu mơ ước được sử dụng để đạt mục đích công bằng về lương tạo ra một khác biệt trong thiết kế chương trình về lương. Một số công ty đang bắt đầu sử dụng các mức lương của nước chủ nhà (nghĩa là, phương pháp mức-giá-hiện-hành đã được mô tả ở trên) và mở rộng chúng đến với người di lao động nước ngoài với những công việc dài hạn, bởi vì họ tin tưởng rằng điều này tạo điều kiện dễ dàng cho một cá nhân hòa nhập với nước ngoài và tránh được những bất công rõ ràng về lương trong các nhóm làm việc cùng một địa phương.

Thù lao cho các công việc quốc tế tiêu biểu có bốn thành tố, mỗi một thành tố được giải thích dưới đây: (1) lương căn bản; (2) những đề nghị hấp dẫn cho việc phục vụ ở nước ngoài; (3) các khoản trợ cấp; (4) các khoản phúc lợi.

Lương Căn bản

Trong thù lao quốc tế, lương căn bản tượng trưng cho số lượng thù lao bằng tiền mặt sẽ trả cho mỗi cá nhân ở mỗi kỳ lương, và là cơ sở để tính toán các khoản trợ cấp khác. Lương căn bản có thể được chi trả theo đồng tiền của chính quốc hoặc của quốc gia chủ nhà. Nếu đồng tiền của chính quốc được sử dụng, tổ chức phải theo dõi những biến động về tỉ giá hối đoái (người lao động ở nước ngoài bắt buộc phải đổi tiền để mua sắm tại quốc gia địa phương mình làm việc). Nếu sử dụng đồng tiền của nước chủ nhà, tổ chức phải theo dõi tỉ giá lạm phát và những thay đổi trong giá sinh hoạt của nước đó (để đảm bảo sức mua của người di lao động ở nước ngoài không bị xói mòn một cách không thích hợp).

Các Phần thưởng cho người đi làm việc ở Nước ngoài.

Các phần thưởng cho người đi làm việc ở nước ngoài là các khoản lương trả trên mức lương căn bản để khuyến khích các người làm công chấp nhận những công việc làm ở nước

ngoài. Những khoản lương thưởng như thế thường áp dụng cho những công việc kéo dài hơn một năm. Các phần thưởng cho người đi làm việc ở nước ngoài thường từ 5 đến 40% lương căn bản. Các công ty trích quỹ trả các phần thưởng cho người đi lao động ở nước ngoài thông qua các khoản lương trả từng kỳ để nhắc nhở cá nhân nhớ là lương này có quan hệ trực tiếp đến công việc quốc tế.

Các khoản bù đắp khó khăn dành cho người đi lao động ở nước ngoài vì những điều kiện sống và làm việc đặc biệt gian khổ ở một số nước ngoài. Nhiều tổ chức dựa vào bản phụ lục của Bộ Ngoại giao Mỹ sử dụng ba tiêu chuẩn để nhận dạng gian khổ: (1) điều kiện sống khó khăn do nhà cửa không tiện nghi, do ở nơi xa xôi hẻo lánh, do các phương tiện giao thông không đầy đủ, và do thiếu các dịch vụ về tiêu dùng và ăn uống; (2) sự gian khổ về thể lý liên quan đến khí hậu khắc nghiệt, vùng cao, và sự hiện diện của những điều kiện nguy hiểm có thể ảnh hưởng đến sức khỏe về tâm lý và thể lý; (3) các điều kiện mất vệ sinh, như bệnh tật và dịch bệnh, sự thiếu thốn về chăm sóc sức khỏe cộng đồng, và các điều kiện chăm sóc sức khỏe không được đáp ứng. Vào cuối thập niên 1990, Bộ Ngoại giao đã nhận diện 150 địa điểm được coi là các địa điểm gian khổ. Các khoản trợ cấp về gian khổ được tính từ 5 đến 25% lương căn bản.

Cũng như các khoản tiền thưởng vì phục vụ ở nước ngoài, các tổ chức thường trả lương dứt một lần theo từng kỳ. Biểu đồ 10-11 là một ví dụ về một số địa điểm nguy hiểm và gian khổ và tỷ lệ phần trăm sai biệt được trả cho những ai lao động trong các khu vực này.

Biểu đồ 9-11 : Các chỉ số sai biệt dựa vào Sự Gian Khổ và Các tiền phụ cấp

Thành phố, Đất nước	Sai biệt dựa vào gian khổ	Tiền lương cho nguy hiểm
Kabul, Afghanistan	25 %	25%
Minsk, Blarus	25	/
Bắc Kinh, Trung Quốc	20	/
Bogota, Colombia	5	15
Santo Domingo, Cộng hòa Dominica	20	/
Tallinn, Estonia	5	/
Athens, Hy Lạp	5	/
Port-au-Prince, Haiti	25	15
Bombay, Ấn Độ	20	/
Jerusalem	10	20
Antananarivo, Madagascar	25	/
Mehicô, Mêhicô	15	/
Islambad, Ppakistan	20	25
Lima, Peru	15	/
Warsaw, Hà Lan	5	/
Mát-cơ-va, Nga	15	/
Riyadh, Ả rập xê-út	25	25
Freetown, Siarra Leone	25	/
Ancara, Thổ Nhĩ Kỳ	10	/
Caracas, Venezuela	15	/

Có rất nhiều loại tiền trợ cấp khác nhau được sử dụng trong thù lao quốc tế. Những thay đổi trong sức mua do lạm phát và do những biến động về tỉ giá hối đoái được xử lý đặc biệt bằng những khoản trợ cấp bằng tiền mặt. Hầu hết các tổ chức cung cấp một loại hình trợ cấp về nhà ở cho người lao động quốc tế. Tùy vào công ty và đất nước, các khoản trợ cấp về nhà ở được xếp hạng từ trợ cấp nhà ở do công ty cung cấp (bắt buộc hoặc tự chọn), đến một phần bù bằng tiền mặt xác định, đến một khoản phụ cấp tiền mặt được tính theo tỷ lệ

phần trăm lương căn bản. Các khoản trợ cấp về giáo dục cung cấp cho nhiều nhu cầu khác nhau, và chủ yếu tập trung vào con cái của người đi lao động ở nước ngoài. Nhiều khoản trợ cấp khả thi bao gồm học phí cho trường tư và trường nội trú, học phí học ngôn ngữ, chi phí mua sách tập và các dụng cụ học tập, chi phí về ăn ở, và đồng phục. Các phụ cấp về việc dọn đến nơi mới đặc biệt bao gồm các chi phí di chuyển, tàu bè và lưu kho; các khoản tài trợ cho các thiết bị lớn hoặc mua sắm xe cộ; và các khoản chi phí liên quan đến các hợp đồng thuê mướn. Ngày càng có nhiều tổ chức đang cung cấp tiền hỗ trợ chồng hoặc vợ để giúp bù vào phần thu nhập bị mất đi do chồng hoặc vợ đi lao động ở nước ngoài, do phải dọn đến nơi mới ở nước ngoài. Các khoản phụ cấp bao gồm tiền lương trả bằng tiền mặt tương đương với lương trước đó của chồng hoặc vợ, tiền hỗ trợ trong việc ổn định việc làm ở nơi mới (ví dụ, trả chi phí tìm việc) và tiếp tục cấp phụ phí nếu thu nhập của chồng hay vợ thấp hơn thu nhập trước đây. Nhiều công ty cũng cung cấp các tiền phụ cấp nghỉ phép thăm nhà để khuyến khích duy trì mối dây ràng buộc với gia đình và bạn bè. Những phụ cấp như thế thường bao gồm mọi chi phí liên quan đến việc trở về thăm quê (thường là một năm hai lần).

Các khoản phúc lợi, về nhiều mặt, của người lao động ở nước ngoài là một vấn đề lớn đối với thù lao quốc tế hơn là đối với tiền lương. Các khoản phúc lợi của người làm công và các vấn đề liên quan đến thuế thay đổi đáng kể từ nước này qua nước khác. Các câu hỏi chủ yếu mà một tổ chức cần tự hỏi khi giải quyết các khoản phúc lợi của những người đi lao động ở nước ngoài là: “chúng ta có nên duy trì các chương trình trong nước cho những người lao động ở nước ngoài, ngay cả khi chúng ta không được khấu trừ thuế cho việc đó?” “chúng ta có thể đăng ký một cách hợp pháp cá nhân người đi lao động ở nước ngoài vào các phúc lợi của nước chủ nhà và tạo ra sự khác biệt trong tiền đền bù thực tế không?” “Chúng ta nên làm gì với các vấn đề thuộc An sinh xã hội?” Trong Liên

Minh Châu Âu, An sinh xã hội là phúc lợi có thể mang theo. Điều này không có ở hầu hết các nơi khác trên thế giới.

Hầu hết người Mỹ lao động ở nước ngoài vẫn nằm trong kế hoạch phúc lợi của nước Mỹ. Ở các nước mà người làm công không được phép quyết định không tham gia vào phạm vi bảo hiểm của An sinh xã hội (hoặc trợ cấp bắt buộc khác), công ty sẽ trả đủ chi phí này.

Một vấn đề đặc biệt thách thức trong việc chi trả thù lao quốc tế, đó là hệ thống thuế khóa. Đối với những người Mỹ lao động ở nước ngoài, một công việc ở nước ngoài thường có nghĩa là họ sẽ bị đánh thuế đôi – vừa ở nước mà họ làm việc vừa ở Mỹ. Hầu hết các tổ chức chọn lựa giữa hai chiến lược để quản lý thuế thay mặt người đi lao động ở nước ngoài của họ. Trong phương pháp cân bằng thuế, các công ty giữ lại thuế dựa trên nghĩa vụ thuế của nước bản xứ và trả hết các khoản thuế ở nước chủ nhà. Phương pháp bảo hộ thuế liên quan đến việc người làm công trả hết các khoản thuế tương đương với mức họ phải trả ở nước bản xứ. Theo phương pháp này, xét khoản khấu trừ thuế đối với thu nhập kiếm được ở nước ngoài mà Mỹ cung cấp, nếu các mức thuế ở nước ngoài thấp hơn các mức thuế cần phải đóng ở Mỹ, người làm công quốc tế thường được giữ số tiền đó.

Vì thù lao đóng một vai trò quan trọng đối với lối sống và sự tự trọng của họ, các cá nhân rất quan tâm đến việc họ được trả một mức lương công bằng và có tính cạnh tranh. Các tổ chức quan tâm đến lương bổng, không chỉ vì tầm quan trọng của nó như một khoản chi phí để làm việc, mà còn vì nó tạo động lực cho các quyết định quan trọng của người làm công trong vấn đề làm nghề, bỏ nghề, và thành quả của nghề.

Khi thiết kế các kế hoạch thù lao về lương căn bản, điều quan trọng là một tổ chức chọn một phương pháp sao cho đáp ứng triết lý của tổ chức và hỗ trợ cho các mục đích của tổ chức. Trong một số trường hợp, phương pháp trả lương truyền thống cho đáp án tốt nhất. Phương pháp này liên quan đến việc sử dụng kế hoạch định giá việc làm (để đo giá trị nội bộ của việc làm và khuyến khích tính công bằng nội bộ), việc khảo sát các dữ liệu về lương trên thị trường (để nhận diện các thông lệ có tính cạnh tranh xét về mặt ngoại tại), và việc kết hợp cả hai việc trên thành biểu mẫu cơ cấu cuối cùng về lương. Do những thay đổi cơ bản trong các tổ chức ngày nay và các cơ hội cũng như các thách thức có tính toàn cầu mới, người ta ngày càng tìm kiếm những phương pháp trả thù lao mới với hy vọng chúng sẽ làm cho người làm công tập trung tốt hơn vào việc hoàn thành các mục đích của tổ chức. Những phương pháp mới như thế bao gồm phương pháp mở rộng khung lương, lương trả cho kiến thức (hoặc lương dựa trên kỹ năng), và các kế hoạch về lương cho tổ nhóm. Tuy nhiên, để ấn định thời hạn cho tính hiệu quả đáng kể của các phương pháp mới này vẫn còn là vấn đề cần được kiểm nghiệm.

Các chương trình về phúc lợi cho người làm công tiếp tục phát triển và mở rộng, mặc dù có rất nhiều khác biệt trong các khoản phúc lợi và các công ty cung cấp. Các khoản phúc lợi nhằm cung cấp an sinh và bảo hiểm xã hội dài hạn cho người lao động. Việc triển khai của các kế hoạch về phúc lợi có

tính linh động hoặc tự chọn, nói lên được tầm quan trọng của việc xem xét đến các sở thích cá nhân, sự đa dạng ngày càng tăng của lực lượng lao động, và các thực tiễn về lối sống khi cơ cấu một chương trình về phúc lợi cho người làm công.

Mục đích của chính quyền liên quan đến các luật lệ về lương và phúc lợi là nhằm đảm bảo không có sự phân biệt đối xử và duy trì một số mức độ công bằng tối thiểu nào đó trong các chương trình về thù lao. Một số luật pháp của địa phương, của bang, của Liên Bang kiểm soát việc chi trả thù lao. Ngoài ra, việc kiểm soát còn nhắm đến quản lý sự cân bằng mỏng manh giữa sự tối đa hóa thu nhập chịu thuế và duy trì các ảnh hưởng xã hội tích cực mà các kế hoạch về phúc lợi cho người làm công được -ưu-dãi-thuế đã đóng góp cho xã hội.

Các chương trình về lương căn bản và phúc lợi ngoài lương phải được định lượng giá trị so với mức độ mà chúng thu hút, giữ được, và tạo động lực cho lực lượng lao động liên quan đến các đối thủ cạnh tranh lớn. Chi phí lao động thật cần thiết cho thành quả của công ty và cần được thường xuyên kiểm soát để xác định xem có thể giảm thiểu các khoản chi phí mà không làm mất đi chất lượng của sản phẩm hoặc các dịch vụ cần thiết cho việc hoàn thành các chiến lược của tổ chức không. Cũng như thế, khi có nhu cầu lớn về các kỹ năng bắt buộc phải có để chiếm lợi thế cạnh tranh, các công ty nào không đáp ứng được các gói lương có tính cạnh tranh sẽ bị thua và kết cuộc là cắt giảm các khoản chi phí lao động gây tổn kém cho khả năng của tổ chức. Trong lúc hầu hết công ty đang ngưỡng mộ của Mỹ như là Coca-Cola, Mirage Resorts, United Parcel Service, và Microsoft tăng cường kiểm soát và (thỉnh thoảng) giảm bớt chi phí lao động, họ vẫn đảm bảo các gói thù lao của họ thu hút, giữ được, và tạo động lực cho bộ phận nhân viên chủ chốt mà họ bắt buộc phải có để duy trì danh tiếng của họ.

Không cần xét đến chương trình về thù lao đặc biệt nào được chọn, các tổ chức phải có khả năng để đo lường kết quả

cá nhân hoặc tổ nhóm làm việc sao cho thành quả được phản ánh trong lương.

Trong chương tới, chúng ta sẽ xem xét các phương pháp được sử dụng để thưởng các người làm công vì những đóng góp của họ cho tổ chức. Như chúng ta sẽ thấy, những quyết định này không dễ dàng gì, nhưng khi được kết hợp với các thành tố về thù lao khác, một chương trình lương-cho-năng-suất hiệu quả có thể là một công cụ uy lực để thu hút, giữ được, và tạo động lực cho một lực lượng lao động có chất lượng cao. Hầu hết tất cả các công ty có tên trong bảng đánh giá xếp loại các công ty được ngưỡng mộ nhất ở Mỹ vào năm 2000 của tạp chí Fortune đều đã có những hệ thống về thù lao với tương đối nhiều hình thức trả lương cho tình trạng rủi ro dưới dạng tiền thưởng bằng cổ phần cho những người làm công chủ chốt của mình.

1. Hãy nghiên cứu lương CEO trên internet (thử tìm www.Afficio.org/ paywatch and Graef Crystal's columns). Lương CEO đã thay đổi từ khi có tai tiếng vào năm 2002 phải không? Hãy nhận diện những người mà bạn tin là được trả lương cao nhất và thấp nhất?
2. Đã có đề nghị là các nhà quản lý HR cần được tham gia nhiều hơn với các ủy ban về thù lao, xác định các gói lương cho các giám đốc điều hành. HR cần được tham gia như thế nào?
3. Cái gì quan trọng hơn đối với tính hiệu quả của tổ chức – tính công bằng nội bộ hay tính công bằng ngoại tại? Hãy giải thích câu trả lời của bạn.
4. Chuyên gia về lương Ed Lawler nói rằng trả lương cho con người, không phải là cho việc làm. Hãy giải thích bạn nghĩ ông ta muốn nói gì và điều đó nên thực hiện như thế nào?
5. Phương pháp mở rộng khung lương là gì và nghiên cứu mới nhất nói gì về các hiệu quả của nó?
6. Một tranh luận chính trị liên tục về việc có nên tăng mức lương tuần tối thiểu không. Hãy nghiên cứu chủ đề này và hãy biện minh cho lập trường của bạn về chủ đề này.
7. Các chương trình về thù lao cho người lao động và FMLA đã chứng tỏ cho thấy đó là những luật lệ rắc rối cho giới chủ. Hãy nghiên cứu những luật lệ này để xác định những tranh luận gần đây và các giải pháp đề nghị.
8. Chính sách về lương tiêu biểu nhất cho các công việc của những người đi lao động ở nước ngoài là chính sách nào? Bạn xác định lương trọn gói như thế nào?

Chương 10

Trả công theo hiệu suất



Giáo sư Rosabeth Moss Kanter của đại học Havard đã nói: “Nước Mỹ thì... đã làm rất tốt trên con đường biến đổi ý nghĩa của phiếu trả lương... xu hướng quan trọng nhất trong quyết định trả lương thật sự đã nói lên mối quan hệ giữa sự phân công công việc và mức lương”.

Những nhận xét của giáo sư Kanter là tiên đoán cho chế độ đền bù trong thế kỷ 21. Như đã thảo luận trong chương 9, một xu hướng mạnh mẽ trong quản lý việc đền bù hơn 10 năm qua là sự lắp đặt nhiều dạng của hệ thống trả công theo hiệu suất (PFP). Thuật ngữ trả công theo hiệu suất được hiểu lệch đi một chút vì hệ thống khuyến khích hiện nay tặng thưởng nhiều thứ khác hơn là trả công cho hiệu suất như ý. Những chuyến du lịch xa hoa, những cuộc đi chơi gôn, và những chuyến du lịch tới Las Vegas là những phần thưởng có trong các chương trình khuyến khích. Chúng tôi sẽ dùng thuật ngữ PFP nhưng bạn nên hiểu rằng cổ phần công ty, những chuyến du lịch nghỉ phép, và những cuộc đi chơi cũng đều được dùng để công nhận và tặng thưởng cho hiệu suất như ý. Nói chung, các hệ thống PFP này chi trả nhiều hơn cho nhân viên lúc rủi ro và thật sự nói lên mối quan hệ giữa việc phân công và mức lương. Sự nói lên dù chỉ trên lý

thuyết cũng giúp doanh nghiệp linh hoạt hơn.

Kiểm soát giá nhân công và tăng năng suất thông qua việc thiết lập mối liên kết giữa lương và hiệu suất được coi là thành phần quản lý nguồn nhân lực (HRM) chính của lợi thế cạnh tranh. Ngoài ra, tăng cường quan tâm đến năng suất và đáp ứng nhu cầu khách hàng cũng đã nhanh chóng phục hồi lại hứng thú với các phương pháp, được thiết kế để thúc đẩy nhân viên tập trung hơn vào việc đáp ứng nhu cầu khách hàng và tăng năng suất. Còn cách nào tốt hơn để làm điều này bằng việc thiết lập mối liên kết gần hơn giữa thoả mãn những nhu cầu đó với chế độ đền bù? Nghiên cứu đã cho thấy những đặc điểm của hệ thống PFP được xem là yếu tố chủ chốt cho "hệ thống làm việc hiệu suất cao" (HPWS), liên kết PFP với hiệu suất công ty, nhất là khi hệ thống được xếp ngang hàng với các mục tiêu chiến lược và có tỷ lệ phần trăm nhân viên tham gia cao.

Nhưng nhiều doanh nghiệp nhảy vào PFP mà hoàn toàn không hiểu gì những khó khăn và giới hạn tiềm ẩn trong hệ thống này. Một khảo sát gần đây kết luận rằng "Rõ ràng PFP là tích cực, nhưng để chắc chắn, cần có vài dự báo quan trọng: lương không phải là phương thức duy nhất tạo động lực trong tổ chức, chương trình PFP có thể mang lại những kết quả tiêu cực nghiêm trọng, không lường trước được. Tuy nhiên, nó cũng có thể mang lại sự cải thiện đầy sức mạnh trong hoạt động". Sẽ có đường lối rõ ràng cho bạn làm theo và nếu việc tuân theo thất bại có thể sẽ kết thúc số phận hệ thống PFP. Cũng có nhiều thất bại kinh điển. Giáo sư Kevin Murphy của đại học Harvard tóm tắt nghiên cứu về PFP như sau: "Lịch sử hoạt động kinh doanh đã có nhiều doanh nghiệp phải nhận cái họ đã chi trả". Sears có một hệ thống PFP rất rõ ràng, trong đó những người thợ máy được trả một khoảng tiền thưởng bằng 1% hoá đơn sửa chữa. Khoản phải thu tăng lên thì những người thợ máy được trả cao hơn, và 41 bang truy tố Sears tội gian lận. Bệnh viện Columbia có lẽ là một ví

dụ khác về nhận cái đã chi trả trong hệ thống PFP. Khi bạn có thể tăng lợi nhuận bằng cách “tụ tập” một hệ thống có thẩm quyền như Medicare, chính quyền lại nghĩ việc “tụ tập” cấu thành tội lừa đảo. Thường cho những giáo viên có sinh viên có điểm cao thì lại bị xem là “dạy để làm bài kiểm tra” hoặc có thể tệ hơn, không thi hành biện pháp bảo vệ thích hợp. Bang New York khám phá ra những thư điện tử nội bộ làm nổ tung các công ty rằng nhà phân tích Merrill Lynch đang đẩy “giá mua lên mạnh”. Meriil đã phải thực hiện một vụ kiện 100 triệu đô trong năm 2002. Morgan – Stanley cũng có một vụ tương tự trong năm 2005 khi một bồi thẩm đoàn cáo buộc họ đang lừa đảo đẩy giá cổ phiếu của Sunbeam lên quá cao. Họ phải chịu mức phạt 1 tỷ đô. Không cần phải nói, các doanh nghiệp nên thật thận trọng trong thiết lập việc đo lường hiệu suất cho hệ thống PFP.

Trong ấn bản bán rất chạy Freakonomics, tác giả Levitt và Dubner phát biểu: “Nếu là một người khôn khéo, khi gặp rắc rối trong việc tạo ra một kế hoạch thưởng khuyến khích, cũng giống như bạn gặp một đội quân địch, phải khéo léo nếu không thì, chắc chắn phải bỏ ra nhiều thời gian hơn để cố gắng đánh bại họ. Lừa đảo có thể hoặc không thể là bản chất con người, nhưng chắc chắn đó là đặc điểm dễ thấy trong nỗ lực của mỗi người. Lừa đảo là hoạt động kinh tế nguyên thủy: lấy nhiều hơn cho ít hơn. Vì vậy nó không phải chỉ là cái tên cho những người mặt dày – các CEO tham ô, những cầu thủ đá bóng, những nhà chính trị lạm quyền đều gian lận. Ngay cả một bồi bản cũng bỏ túi khoảng tiền bo của họ thay vì chia chúng; hay chính người quản lý việc trả lương nhân viên của Wal-Mart cũng kiểm tra số giờ làm của nhân viên qua máy vi tính, để làm cho hiệu suất của anh ta trông có vẻ tốt hơn; hoặc đó là những cậu học trò đứng hạng ba, luôn lo lắng về việc xuống hạng, và thế là sao chép bài của cậu bé ngồi bên cạnh.”

Hệ thống PFP rất phổ biến với các uỷ viên ban quản trị,

hầu như ở dạng quyền chọn cổ phần ưu tiên cho các ủy viên dẫn đầu. Một số nghiên cứu đã tìm ra rằng lương ủy viên nói chung là căn cứ vào hiệu suất công ty, nhiều nghiên cứu khác cho biết khoảng lương cao nhất là trả cho các CEO. Lương của CEO đã tăng 570% từ năm 1990 đến 2000 so với mức tăng 37% trong lương của các công nhân trung bình. Gần như khoảng tăng trong lương của CEO là do thành phần của chế độ chi trả PFP đặc biệt là quyền chọn cổ phần. Chế độ đền bù với quyền chọn cổ phần quá mức sẽ tác động làm các ủy viên ban quản trị phải tập trung vào giá cổ phiếu và đưa giá cổ phiếu lên bằng cách sử dụng nhiều mách khéo có sẵn.

Những công ty thành công nhất thường cố gắng thiết lập mối liên kết vững chắc hơn giữa lương nhân viên và mục tiêu chiến lược. Ví dụ, Federal Express, đã giành giải thưởng uy tín Baldrige Award vào năm 1990 và luôn được dẫn chứng cho mối liên kết rõ ràng giữa lương nhân viên và dữ liệu thoả mãn khách hàng. Giáo sư Pfeffer của Stanford, chủ nhân của những nghiên cứu chúng tôi đã thảo luận trong chương 1, cũng khẳng định một hệ thống PFP thành công là chìa khoá cho thắng lợi một số công ty lợi nhuận nhất ở Mỹ. Lincoln Electric Wedding là một công ty như thế. Pfeffer cho rằng thành công của Lincoln Electric là nhờ chương trình quản lý việc động viên khen thưởng (lincolnelectric.com). Nhưng ông nhấn mạnh rằng hệ thống PFP chỉ có thể thắng lợi trong bối cảnh của một hệ thống quản lý đặc biệt, một hệ thống dựa trên sự tin nhiệm tuyệt đối giữa nhân công và ban quản lý.

Một cuộc nghiên cứu các công ty lớn nhất nước Mỹ cho biết 90% công ty kết nối ít nhất một phần lương nhân viên với hiệu suất. Trong số này có nhiều công ty đã thi hành một số hình thức của hệ thống PFP cho các nhân viên không làm công việc quản lý trong những năm gần đây như General Motors (GM), Công Ty Tribine, Blockbuster Video, Coca-Cola, Burger King, Office Depot, Khu Du Lịch Mirage, Dịch Vụ Chuyển Hàng Liên Bang (UPS), Federal Express, Grumman,

Wal-Mart. Chẳng hạn, GM, trả lương cho hơn 26000 công nhân theo phương pháp trả theo công lao sau khi trừ đi khoản tăng trên mọi lĩnh vực. Hãng Wendy và Office Depot thậm chí còn có hệ thống thưởng dựa vào mức định giá đánh thuế được điều khiển bởi “người mua hàng bí ẩn” (xem chương 6). Một cuộc khảo sát 2179 công ty có quy mô vừa cho biết 30% công ty thưởng một số tiền tính gộp cả lại trung bình bằng 3,5% lương hàng năm.

Mục đích của chương này là điểm qua các hình thức của hệ thống PFP và thảo luận những thuận lợi và bất lợi tương đối của chúng. Các yếu tố quyết định cho hệ thống PFP sẽ được bàn đến trước tiên, tiếp theo là các câu hỏi khám phá tính thiết thực và công bằng trong PFP. Kế đến là những vấn đề quan trọng liên quan tới PFP. Phần thứ hai của chương sẽ đề cập một số hình thức chủ đạo của PFP và hoạt động đo lường.

MỤC TIÊU

Sau khi đọc chương này, bạn có thể:

1. Hiểu được các yếu tố quyết định của một hệ thống PFP hiệu quả.
2. Nhận biết các biến liên quan đến sự lựa chọn một hệ thống PFP thích hợp nhất.
3. Kiểm tra những bằng chứng về tính hiệu quả của các hệ thống PFP khác nhau.
4. Nắm bắt những thuận lợi và bất lợi tương đối trong hệ thống PFP đa dạng.

Hệ thống PFP có nhiều hình dạng cũng như kích cỡ. Một trong những điều đáng quan tâm nhất là việc đo lường mức độ hiệu quả. Loại PFP thông thường nhất là ràng buộc lương với hiệu suất từng cá nhân trong phương pháp trả theo công lao. Tuy nhiên, trong nỗ lực xúc tiến làm việc nhóm, ngày càng

nhiều công ty ràng buộc lương với hiệu suất nhóm hay đơn vị, còn các công ty khác thì ràng buộc lương với hiệu suất công ty hay tổ chức.

PFP CÓ TÁC DỤNG KHÔNG ?

Trong cuốn Harvard Business Review, ban biên tập đã lưu ý 2 kết luận quan trọng. Một trong số đó là, “nếu quản lý tồi thì hình thức thưởng phạt truyền thống có thể phá tan động lực thúc đẩy, và chúng sẽ không có chút ảnh hưởng ích lợi nào dưới mọi trường hợp cho dù là tốt nhất”. Học giả Jeff Pfeffer của Stanford gợi ý kiến đó là con người làm việc vì tiền. Trên thực tế, các chuyên gia trong lĩnh vực PFP kết luận “những khẳng định này mâu thuẫn với nhiều bằng chứng dựa trên hàng trăm nghiên cứu”. Trong khi các chuyên gia cung cấp vô số “chuyện bất ngờ” quan trọng hay những điều kiện liên quan tới tính hiệu quả của PFP thì “sự hữu dụng của tiền cũng như nhiều ý nghĩa tượng trưng của nó gợi ý rằng, ngoài vai trò đơn thuần là một động lực cũ rích, tiền lương còn có thể hỗ trợ nhằm đạt được bất kỳ cấp độ nào trong sơ đồ động lực của Maslow, bao gồm cả sự tôn trọng của xã hội và thể hiện hết tiềm năng bản thân”. Một nghiên cứu của “hệ thống làm việc hiệu suất cao” tìm thấy nhiều loại nhất định trong hệ thống PFP và các đặc tính có tương quan mạnh mẽ với hiệu suất công ty. Nhiều doanh nghiệp đã phát triển nhiều hình thức mới trong chương trình động viên khuyến khích cho dù có các cuộc tranh luận rằng trả công theo hiệu suất không có tác dụng.

Hệ thống PFP có thể (và rõ ràng là) có tác dụng và chúng rất cần thiết để thu hút và giữ chân nhân tài. Nhưng có vài nhân tố bất ngờ, vì nghiên cứu đã chứng minh có thể có những kết quả quan trọng liên quan đến lương và tầm quan trọng đó gắn liền với lương bởi nhân công. Bảng 11-1 tóm tắt những sự việc bất ngờ đáng chú ý nhất. Bạn phải lưu ý các đặc điểm về vấn đề nhân viên (như người hướng ngoại thì coi trọng giá trị lương hơn người hướng nội; những người có hiệu suất cao thì dễ tiếp thu hơn) cũng như tạo ra các đặc tính cho

hệ thống lương. Ví dụ, thay đổi hệ thống lương, đặc biệt là khi không có sự đồng tình của nhân viên có thể gây ra những tác động tiêu cực nghiêm trọng. Một khảo sát cho thấy mức tăng 100% hành vi ăn trộm của nhân viên khi công ty giảm lương xuống 15% mà không giải thích lý do. Nếu nhân viên được tăng lương thì chỉ có chút ít tác động tới công ty. Nếu để lương tùy thuộc vào hoạt động thì sẽ có những chênh lệch hay thay đổi đáng kể. Khi đề cập tới lợi ích biên tế, cũng có bằng chứng cho rằng “dưới mức thị trường” sẽ tạo tác động thúc đẩy mạnh mẽ hơn là tạo ảnh hưởng tích cực “trên mức thị trường”. Các nhân viên thường phản đối đơn giản cũng chỉ vì lương. Lương có quan hệ mật thiết nhiều tới sự chọn lựa việc làm hơn là tới quyết định nghỉ việc, bởi vì lương là một trong số ít những đặc điểm về công việc mà nhân viên biết chắc chắn trước khi nhận việc. Khi bạn đã có việc làm được một thời gian, các nhân tố khác như chất lượng giám sát sẽ là tác động mạnh mẽ tiếp theo.

Điểm mấu chốt về ảnh hưởng của hệ thống PFP là hệ thống này có thể hữu hiệu nếu chúng được áp dụng trong những tình huống và chiến lược làm việc cụ thể, góp phần vào việc đánh giá khả năng của nhân viên so với hoạt động, nỗ lực và kết quả.

Bảng 10-1 Ví dụ về các nhân tố bất ngờ tác động tới tầm quan trọng của lương

1. Lương quan trọng với những người hướng ngoại hơn hướng nội. 2. Nhận lương dựa trên hiệu suất quan trọng đối với những người thành đạt học vị cao hơn những người khác. 3. Những nhân viên có năng suất cao có vẻ như đặc biệt nhạy cảm với cách thức những người có năng suất cao hơn sẽ được nhận khoảng tăng lương trên mức trung bình, trong khi những người có năng suất thấp thì thích phương pháp trả lương ngẫu nhiên thấp. 4. Lương thường quan trọng với phái nam hơn với phụ nữ 5. Những nhân viên có mong muốn thành đạt cao và có cảm giác mình làm việc hiệu quả hơn thường thích phương pháp trả lương liên kết mật thiết với hiệu suất.	1. Lương trở nên quan trọng trong lựa chọn việc làm khi mức lương giữa các công ty thay đổi khác nhau hơn là khi để một mức lương chung từ doanh nghiệp này sang doanh nghiệp khác. 2. Lợi ích biên giảm dần cho khoảng lương thêm tăng lên. 3. Điểm nổi bật dễ thấy hoặc tầm quan trọng của lương dường như tăng lên sau khi nhiều thay đổi xảy ra cho hệ thống lương. Nhân viên đặc biệt nhạy cảm với khoản giảm trừ lương. 4. Phản ứng của nhân viên đối với việc thay đổi lương phụ thuộc nhiều vào sự giải thích lý do cho chính sách hoặc sự thay đổi lương. 5. Lương có vai trò quan trọng trong chọn việc làm hơn trong quyết định nghỉ việc. 6. Lương chỉ tác động ít vào hiệu suất tại nơi mà các nhân viên được tăng lương bất kể là cá nhân hay doanh nghiệp. Tuy nhiên, sẽ có thay đổi đáng kể trong hiệu suất nếu lương tùy thuộc vào hoạt động.
--	--

Thuyết mong đợi/ tính chất công cụ (xem bảng 10-3), khi kết nối với việc lập mục tiêu, đặc biệt tạo nên sức mạnh lớn trong tìm hiểu giá trị hệ thống PFP.

Domino's Pizza cho biết doanh số bán hàng đã tăng lên hơn 20% sau khi thực hiện một hệ thống PFP tinh vi. International Business Machines (IBM) báo cáo rằng năng

suất sản xuất tăng 200% trong hơn 10 năm qua – một mức tăng mà IBM cho là nhờ hệ thống PFP. Một nghiên cứu tiết lộ sản lượng được cải thiện từ 2 trong 3 công ty sử dụng một số hình thức của PFP khi khuyến khích nhân viên đáp ứng các mục tiêu hiệu suất đặc trưng. Bằng chứng rõ ràng là PFP có hiệu quả khi điều mà một tổ chức thực sự muốn khen thưởng phù hợp cao với các mục tiêu chiến lược và việc thực thi.

NHỮNG YẾU TỐ QUYẾT ĐỊNH TRONG HỆ THỐNG PFP HIỆU QUẢ LÀ GÌ ?

Mặc dù nhìn chung lương được xem như một động lực nhưng các tổ chức vẫn thường phải đương đầu với nhiều vấn đề về PFP, và vì thế phải phát triển chiến lược giải quyết. Các yếu tố quyết định quan trọng nhất trong hệ thống PFP được tóm tắt trong bảng 10-2.

Thuyết kỳ vọng/ tính chất công cụ giải thích lý do tại sao nhiều lương hơn sẽ dẫn tới hiệu suất cao hơn và tại sao không phải tất cả kết nối đều mạnh. Động lực là một chức năng của nhận thức, thúc đẩy người lao động nỗ lực hơn dẫn tới hiệu suất cao hơn, và hiệu suất cao hơn sẽ cho kết quả giá trị hơn như nhiều tiền hơn. Dĩ nhiên, hiệu suất cũng là chức năng kiến thức, kỹ năng, khả năng của nhân công (hay sinh viên). Nhận thức của người lao động về nỗ lực để có năng suất cao xét về chừng mực nào đó là kết quả của quá trình tự đánh giá KASOC liên quan đến công việc của anh ấy/cô ấy. Ngoài ra, nếu nhân công tin rằng sức ép tình huống nằm ngoài tầm kiểm soát cần giải quyết nhiều hơn nỗ lực và khả năng của họ, điều này làm hiệu suất chậm lại (xem điểm 4-6 trong bảng 10-2). Dù các yếu tố chủ chốt được giới thiệu trong bảng 10-2 có thể làm tăng khả năng có thể của một hệ thống PFP hiệu quả nhưng không phải tất cả đều cần thiết. Bảng 10-3 ghi nhận những khả năng có ảnh hưởng nhất đến thành công hoặc thất bại của bất kỳ hệ thống PFP nào.

Tăng lương như một hình thức khen thưởng cho việc tăng hiệu suất phải được nhân viên hay đơn vị làm việc công nhận có giá trị, vì đó là mục tiêu mà PFP dự định và việc tăng lương phải được đánh giá tương đối cao so với những giải thưởng khác. Thường các quy tắc nhóm hoặc các giá trị văn hoá thường ít nhấn mạnh vào tiền hoặc ít nhất là chỉ khen thưởng khác nhau cho sản lượng khác nhau. Ví dụ, Công Đoàn xưa kia phản đối chuyện trả lương theo sản lượng cá nhân hay cấp bậc đơn vị, như phương pháp trả lương theo tỷ lệ. Một lý do quan trọng cho cách này là tăng năng suất thì sẽ tăng lương. Một số liên minh (Đội lái xe tải, Hội những người thông tin liên lạc Mỹ...) đã tiếp thu hệ thống PFP nhanh hơn trong vài năm gần đây khi thiết lập được sự tín nhiệm giữa công đoàn và ban quản trị. Kế hoạch chia lợi nhuận của Ford cũng dẫn đến mỗi nhân viên trong số hơn 125000 nhân viên hợp pháp của họ đều nhận mức lương trung bình \$3100 trong năm 1999. Từ năm 2000 đến 2005 không có lợi nhuận và vì thế không có chia lợi tức. Đội những người lái xe tải ủng hộ kế hoạch chia lợi nhuận cho công nhân UPS trong năm 1997. Tại nhà máy Staturm của GM, các thành viên UAW là việc vì lương (khoảng \$ 45000 mỗi năm), với mức dao động lên xuống 20% kể từ khi nó được gắn với chất lượng xe hơi, năng suất và lợi nhuận. Những ví dụ này rõ ràng là ngoại lệ hơn là quy luật. Nói chung, công đoàn chỉ thực hiện chương trình PFP dựa trên toàn tổ chức hoặc toàn nhà máy chứ không phải là hệ thống PFP cá nhân vì nếu họ theo phương pháp này chắc chắn sẽ làm cho công nhân này phải đo sức với công nhân kia. Khi ban Florida giao phó phương pháp trả lương theo công lao cá nhân cho giáo viên, Liên đoàn giáo viên Mỹ (AFT) đã phải tích cực làm việc nhằm xúc tiến nội quy liên quan tới quy trình trả lương theo công lao, được dùng cho việc truyền lại phương pháp. Trong vòng 2 năm, họ đã bãi bỏ chương trình PFP cá nhân.

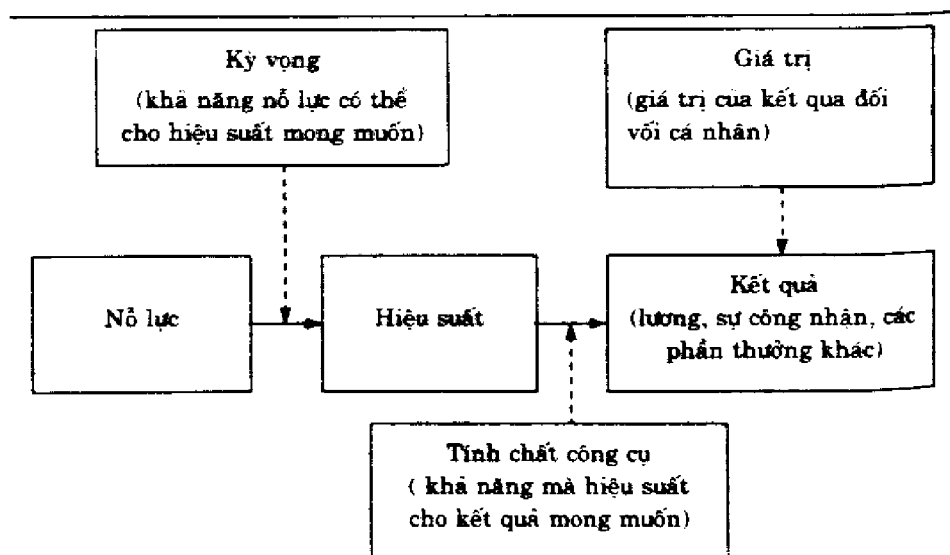
Một số công ty xem hệ thống PFP cá nhân là trái với cách quản lý định hướng đồng đội và văn hoá công ty. Liên

minh kỹ thuật là một ví dụ cho công ty tán thành cái nhìn này. Hệ thống khen thưởng PFP của họ chỉ kết hợp những cách khen thưởng trong đó việc đo lường hiệu suất toàn công ty hay đơn vị là tiêu chí cơ bản cho giải thưởng.

Tổ chức phải nhận biết được các chính sách hoạt động (như sản lượng, sản phẩm, dịch vụ, cách cư xử, việc giám giá) phù hợp nhất với mục tiêu chiến lược và việc thực thi của họ. Chẳng hạn, sản lượng tăng có thể là đáng mong muốn chỉ trong một số trường hợp mà khách hàng có nhu cầu sản phẩm cao.

Bảng 10-2 Các yếu tố quyết định của hệ thống PFP

1. Nhân công định giá kết quả (tiền, giải thưởng)
2. Kết quả được định giá tương đối so với những phần thưởng khác.
3. Hiệu suất như ý phải đo lường được.
4. Công nhân có thể kiểm soát chất lượng hay sản lượng.
5. Công nhân phải có khả năng tăng sản lượng hay chất lượng.
6. Công nhân phải tin rằng có khả năng tăng lên.
7. Công nhân phải tin rằng sản lượng tăng sẽ có thưởng
8. Quy mô giải thưởng phải đủ để kích thích cố gắng.
9. Việc đo lường hiệu suất phải phù hợp với mục tiêu chiến lược ngắn hạn và dài hạn.



Bảng 10-3. Thuyết kỳ vọng/ tính chất công cụ

Không cần nói, các tổ chức cũng nên gắn kết lương với các mặt giá trị chủ chốt của mình. Bạn hãy nhớ lại trong chương 6 chúng tôi đã phân biệt 6 mặt giá trị của việc đo lường hiệu suất. Hầu hết các doanh nghiệp đều đặt nặng về chất lượng cũng như số lượng kết quả của công nhân, một số công ty coi trọng một trong những mặt này hơn những cái còn lại. Hệ thống PFP nên thiết lập hệ thống giải thưởng cho các mặt giá trị này sao cho phù hợp với các mục tiêu chiến lược của tổ chức. Ví dụ, những người bán lẻ thường có hình thức khuyến khích cho một doanh số bán hàng nhất định đối với những loại hàng tích trữ quá nhiều. Kế hoạch bán hàng và kiểm soát hàng tồn kho luôn chạy đua với thời gian và hệ thống khuyến khích. Mục tiêu chiến lược của Marriott là trở thành “khách sạn của mọi lựa chọn” dành cho những doanh nhân đi công tác. Nó thực hiện một nghiên cứu qua điện thoại về kinh nghiệm của những khách hàng quen và sau đó gắn các dữ liệu làm hài lòng khách hàng với tiền thưởng. Tất cả sản phẩm của Home Depot đều là lắp đặt tại nhà nhưng họ cũng tham khảo đề nghị của khách hàng về cách lắp đặt nhằm xác định xem họ đã làm hài lòng khách hàng chưa. Một kiểm tra có thiện ý có thể cho người bán một khoảng thưởng nhỏ trong khi một kiểm tra không thiện ý có thể gây nguy hiểm cho thứ hạng ưu tiên của các công ty sử dụng phụ tùng nhập cảng. Có thể cần khéo léo khi nhấn mạnh vào một tiêu chuẩn có thể làm hoặc phá hủy hệ thống PFP.

Năm 2004, các thanh tra viên làm việc cho Cơ quan quản lý tình trạng khẩn cấp liên bang được thưởng theo mỗi cuộc thanh tra sau một cơn bão ở Florida. Kết quả là rất nhiều cuộc thanh tra gian lận.

Có lẽ do chịu tác động bởi vụ tràn dầu Valdez và sự hưởng ứng tồi tệ của Exxon, Conoco đã đặt điều kiện môi trường lên ưu tiên chiến lược hàng quan trọng. Tiêu chuẩn môi trường trở thành một trong những thành phần của hệ thống khen thưởng cho những nhà quản lý hàng dầu. Công ty Xerox nhấn

manh vào dịch vụ khách hàng và giờ đang sử dụng các dữ liệu khảo sát khách hàng làm tiêu chuẩn cho hệ thống khen thưởng. Theo chủ tịch của Xerox, thành viên ban quản trị có thể không được nhận tiền thưởng nếu dữ liệu khảo sát khách hàng cho thấy năng suất kém. Công ty Nhôm của Mỹ thì lấy việc cải thiện độ an toàn làm một phần tiêu chuẩn cho hệ thống khen thưởng quản lý. Merrill Lynch quan tâm đến khoảng lỗ của những người mua bán chứng khoán mới, và hoàn thành chương trình đào tạo đất đỏ 17 tuần qua. Công ty đã cài đặt ngay hệ thống tính lương chưa áp dụng chế độ huê hồng trong 2 năm phục vụ. Tất cả các khoản huê hồng đều mất nếu các chuyên viên nghỉ việc trước 2 năm. Hệ thống khen thưởng mới cũng bao gồm \$100000 tiền thưởng cho các nhà mua bán chứng khoán ở lại công ty trong 10 năm. Công nhân ở nhà máy hoá chất Monsanto bang Louisiana có thể kiếm được khoản tiền thưởng nếu đáp ứng được mục tiêu giảm tổn thương và ngăn chặn việc thải khí vào môi trường. Texaco xem trọng tính đa dạng trong các kế hoạch PFP cho các chuyên viên như góp phần hưởng ứng sự ổn định của vụ kiện phân biệt chủng tộc. Các chuyên viên sẽ được đánh giá và thưởng dựa trên khả năng bảo vệ và phát triển người vị thành niên cũng như phụ nữ. Wal-Mart cũng lắp đặt một chương trình tương tự trong năm 2005 trong bối cảnh của vụ kiện phân biệt giới tính (xem chi tiết trang 408 – 410).

Hệ thống PFP thành công công nhận tất cả các yếu tố quyết định được tóm tắt ở bảng 10-2 là có liên quan ban đầu. Ví dụ, để xác định bản chất của một phần thưởng được trao vì mức cố gắng tăng lên, doanh nghiệp phải biết tầm quan trọng tương đối của tiền đối với cá nhân người công nhân đó, giá trị gia tăng cho doanh nghiệp khi hiệu suất tăng, nhận thức của người công nhân đó về yêu cầu tăng cố gắng, và khả năng nhận phần thưởng. Nếu mức yêu cầu cố gắng thêm dẫn tới mệt mỏi không chịu nổi cho công nhân hoặc cản trở họ tận hưởng giá trị cuộc sống thì tiền cũng sẽ không thúc đẩy được

gì cả. Tất cả các yếu tố quyết định đều có khả năng xảy ra với nhiều công nhân trong quá trình phát triển hệ thống PFP. Nhân viên tham gia vào việc phát triển sẽ làm tăng khả năng chấp nhận của kế hoạch. Các đặc điểm cá nhân của nhân viên có thể tác động đến kết quả. Như đã nói từ trước, các nghiên cứu chỉ ra rằng hệ thống PFP thu hút hơn đối với các cá nhân là những người có năng suất và định hướng thành đạt cao, tự cảm thấy mình làm việc hiệu quả. Những người có năng suất làm việc cao thường tìm kiếm công việc khác nếu họ không cảm thấy mình được công nhận với các phần thưởng tài chính.

NHỮNG VẤN ĐỀ CHÍNH TRONG CHƯƠNG TRÌNH PFP LÀ GÌ?

Có khá nhiều vấn đề tiềm ẩn trong hệ thống PFP. Bảng 10-4 tóm tắt một số vấn đề được các chuyên gia đánh giá là nguyên nhân chính cho các thất bại. Để gìn giữ và phát triển hệ thống PFP có thể là khá đắt đỏ. Ngoài chi phí thiết lập tiêu chuẩn và tỉ lệ ban đầu, việc thay đổi thủ tục, thiết bị, sản phẩm đều cần xét lại các tiêu chuẩn hiện tại và cấu trúc phần thưởng. Trong rất nhiều trường hợp, việc kiểm tra lại hệ thống đền bù sẽ bị coi là đáng ngờ. Trong lịch sử, một số công ty thiên cận đã lợi dụng sự thay đổi trong quy trình sản xuất để giảm số lượng phần thưởng cho tất cả các mức cố gắng. General Motors thiết lập cái họ nghĩ là những mục tiêu sản xuất thử thách cho nhà máy Michigan và để công nhân về thăm nhà khi các mục tiêu hoàn thành, sau đó GM tăng mục tiêu lên khi họ nhận thấy công nhân có thể được về nhà sớm hơn. Hành động đó đã gây ra tác động tiêu cực dài hạn lên những công nhân hưởng ứng hệ thống PFP. Một lần nữa, càng nhiều công nhân đồng ý với sự thay đổi kế hoạch trả lương, khả năng chấp nhận thay đổi càng lớn.

Nhiều vấn đề nổi lên trong hệ thống PFP khi tin tưởng vào sự đánh giá hiệu suất. Một vấn đề thường gặp là công nhân không cảm thấy phần thưởng xứng đáng với năng suất

của họ, thành phần quan trọng trong thuyết kỳ vọng/ tính công cụ. Khả năng này thường xảy ra khi nhân công tin rằng cách tính toán hiệu suất không phản ánh đúng hiệu suất của họ. Như đã nói trong chương 6, nhân công thường có ý nghĩ thoải phồng về mức năng suất của mình, điều này chuyển thành kỳ vọng không thực tế về phần thưởng. Một nghiên cứu cho biết phần lớn các công nhân có tỷ lệ thấp hơn một chút so với mức cao nhất (ví dụ, 8 so với mức 9 điểm) thì càng không hài lòng. Nếu có sự không nhất quán lớn hơn giữa hiệu suất mà họ tự đánh giá bản thân và tỷ lệ của người giám sát thì những nhân công ấy càng không thoả mãn với khoản tăng lương theo công lao. Với niềm tin này, phần lớn công nhân nhận được tỷ lệ thấp hơn kỳ vọng của họ, và phần thưởng có thể không đạt tới kỳ vọng ấy. Như đã thảo luận ở chương 6, có thể có suy nghĩ về sự thiên vị trong quy trình cho dù sự thiên vị ấy không tồn tại. Trong chừng mực nào đó, các công nhân cho rằng thành phần đo hiệu suất của hệ thống PFP thiên vị hoặc không đúng giá trị, mối liên kết giữa lương và hiệu suất trong suy nghĩ đó có thể ngấm phá hoại và hệ thống PFP sẽ kém hiệu quả đi. Đây là vấn đề thường gặp khi hiệu suất được đo bằng tỷ lệ. Một số chuyên gia PFP nói rằng nếu hiệu suất phải được đo bằng tỷ lệ thì PFP không đáng thành vấn đề. Một chuyên gia cũng kết luận rằng khi tỷ lệ được sử dụng, "cách thức còn có quá nhiều chỗ hổng đến nỗi thật khó mà tưởng tượng là toàn bộ điều kiện có thể làm cho nó hiệu quả". Mặc dù kết luận này có vẻ quá bi quan nhưng cũng không có gì phủ nhận rằng hệ thống PFP dựa vào tỷ lệ hiệu suất có thể có vấn đề. Một trong những vụ kiện lớn là vụ Coca-Cola phân biệt chủng tộc với người Mỹ Phi trong cách họ đánh giá nhân viên và khen thưởng theo công lao. Các công ty không nên quá trông đợi vào hệ thống PFP cho đến khi họ có niềm tin tuyệt đối vào hệ thống đo hiệu suất.

Nhiều kế hoạch PFP đã thất bại bởi phương thức đo hiệu suất không liên kết được với các mục tiêu hiệu suất của toàn

công ty cũng như toàn bộ hay một phần hiệu suất không trở thành quan trọng nhất đối với doanh nghiệp. Ví dụ, hệ thống PFP có thể quá nhấn mạnh vào số lượng sản phẩm khi doanh nghiệp lại nhấn mạnh vào cải thiện chất lượng hay hiệu quả chi phí.

Bảng 10-4 Những lý do của các thất bại của hệ thống PFP

1. Liên kết không phù hợp giữa lương và hiệu suất
 2. Mức lương dựa trên hiệu suất quá thấp so với lương cơ bản. Chi phí cho chương trình thúc đẩy càng cao có thể là cản trở.
 3. Thiếu các kết quả khách quan, có thể đếm được cho hầu hết công việc, đòi hỏi sử dụng tỷ lệ hiệu suất.
 4. Hệ thống đánh giá hiệu suất không chính xác, cùng với sự hợp tác không nhiệt tình của ban quản lý, thiên vị trong đánh giá và sự chống đối thay đổi.
 5. Liên minh chống lại hệ thống và sự biến đổi nói chung.
 6. Liên kết kém giữa các kết quả PFP và phương thức đo hiệu suất.
-

Như một chuyên gia về thù lao có nói, “chiến lược xếp lương sai không chỉ dẫn đến thất bại trong việc tăng thêm giá trị, làm cho chi phí cao... cũng như dẫn đến cách cư xử không chính xác và định hướng sai”. Tổ chức phải thường xuyên bảo đảm rằng các mặt giá trị được nhấn mạnh khi đánh giá và hệ thống PFP cũng được đưa lên ưu tiên hàng đầu như nhiều thứ khác.

Hãy nhớ lại cách đánh giá hiệu suất trong chương 6 có thể làm hiệu suất tăng thêm (đó là sự kết nối chức năng công việc với các mặt giá trị: số lượng, chất lượng, thời hạn, yêu cầu giám sát, tác động lên các hành phần, chi phí). Quy trình này phản ánh kế hoạch chiến lược của từng đơn vị trong tổ chức. Thế nhưng, quy trình đo lường đặc trưng của hệ thống PFP thì lại quá lung tung so với điều này. Trên thực tế,

một khảo sát nhận thấy rằng phần lớn công nhân được trả lương theo hệ thống PFP lại có rất ít hiểu biết về các tiêu chuẩn đo lường.

Doanh nghiệp cũng nên đảm bảo là các công nhân có khả năng tăng năng suất của họ. Một công nhân làm trong một dây chuyền lắp ráp và vận hành máy móc với tốc độ cho trước sẽ không có cơ hội tăng năng suất. Để có hiệu suất cao hơn dẫn tới lương cao hơn, người công nhân phải tin vào (và có khả năng thực hiện) mức hiệu suất cao hơn. Khi công nhân tin rằng các tiêu chuẩn hiệu suất có thể làm tăng khả năng của họ, họ sẽ không tiêu phí nỗ lực của mình.

Một trong những vấn đề thường gặp nhất nữa trong hệ thống PFP là không có sẵn đủ tiền cho hiệu suất đáng thưởng nhưng tình trạng này có thể được cải thiện. Năm 1990, một nghiên cứu trên 459 doanh nghiệp cho thấy những công nhân hiệu quả nhất được tăng 8%, những công nhân có tỷ lệ thấp hơn thì nhận khoảng 5%. Tuy nhiên, thường các doanh nghiệp đều có sẵn đủ tiền cho tất cả các mức hiệu suất của công nhân.

Một lập trình viên máy tính làm việc hiệu quả nhất được tăng thêm \$17 cao hơn nhiều so với mức lương khoảng \$40000 mỗi năm của một công nhân làm tốt. Nói về vấn đề này, một chuyên gia cho rằng khác biệt đó là “đủ khó để đưa ai đó vượt trội lên”. Khi các chuyên gia bàn về việc này thì mức tăng thấp nhất được đề xuất là từ 10 tới 15% lương cơ bản để hệ thống PFP có hiệu quả. Công ty Điện tử kỹ thuật số thì dùng giới hạn từ 0 đến 30%, Westinghouse thì dùng mức từ 0 tới 19% nhưng hầu hết các công ty khác đều thấp hơn. Tại ngân hàng Continental, một nhân viên kiếm được 3000 \$ mỗi tháng phải làm việc và đạt mức đánh giá hiệu suất cao nhất mới đủ tiêu chuẩn có phần thưởng cao nhất 5%, với mức tăng lương là 150 \$ mỗi tháng (trước thuế). Hầu hết các nhân viên được khảo sát về hệ thống PFP đều không nghĩ số tiền trong hệ thống PFP là xứng đáng với nỗ lực thêm của

họ. Khi phương thức đo hiệu suất chú quan (tỷ lệ) được sử dụng, khoản lương hiếm khi được cho là đủ khác biệt, nhất là đối với những người có năng suất cao.

ĐÂU LÀ QUAN HỆ HỢP PHÁP CỦA PFP ?

Như chúng ta đã thảo luận trong chương 9, tất cả mọi quyết định liên quan đến đền bù, bao gồm những thứ có được từ hệ thống PFP đều phải chịu những phản nản về việc dùng cùng một nguồn đền bù như chúng tôi đã nói xuyên suốt cuốn sách. Hệ thống PFP phải được thử thách nhiều dạng phân biệt khác nhau. Ví dụ, sức ép tình thế hiệu suất có thể tác động lên sự công bằng cơ bản và tính hợp tình lý của hệ thống PFP. Một nhà bán lẻ nội thất văn phòng chấm dứt hợp đồng với một nữ nhân viên vì đã không đáp ứng được hạn mức bán hàng của ông ta trong một khu vực khó khăn. Cô ấy cho rằng cơ hội để đáp ứng hạn mức ấy thật sự quá hiếm hoi vì sức ép tình thế nằm ngoài tầm kiểm soát của cô và ông chủ không nên quá ép buộc. Cô cũng cho biết nếu cung cấp mẫu sản phẩm làm sẵn cho các nhân viên bán hàng nam cũng sẽ bị từ chối như cô. Lời phản nản của cô ấy cuối cùng dẫn đến việc phải dàn xếp tại tòa. Vụ kiện phân biệt giới tính của Wal-Mart là đại diện cho sự phân biệt trong hệ thống trả lương.

CHỌN HỆ THỐNG PFP NHƯ THẾ NÀO ?

Khi thiết kế chương trình PFP, 3 câu hỏi lớn phải được đáp ứng:

1. Hệ thống PFP nên bao gồm những ai ?
2. Hiệu suất được đo lường như thế nào ?
3. Những hình thức khuyến khích nào sẽ được sử dụng ?

Quy trình phát triển các đặc điểm của hệ thống đánh giá hiệu suất ứng dụng cho 2 câu hỏi đầu tiên, đã được nói tới trong chương 7.

Hệ thống PFP nên bao gồm những ai ?

Nói chung, tất cả các nhóm đều được kể đến với một điều kiện tiêu chuẩn: hệ thống PFP nên được phát triển với những

nhóm đặc biệt và có điều kiện trong đầu. Những “điều quái gở” nằm trong các bước chi tiết của PFP, vì vậy, công nhân sản xuất, trưởng phòng, nhân viên bán hàng, kỹ sư, chuyên gia, thành viên ban quản trị đều nên có những hệ thống khác nhau. Nhiều công ty sử dụng nhiều hệ thống PFP khác nhau cho những công việc khác nhau. Ví dụ, McDonald có 8 hệ thống PFP cho nhiều tầng lớp nhân viên khác nhau. IBM có 6 hệ thống. Nhiều công ty xem các hệ thống PFP như một chức năng chiến lược cho tổ chức và từng đơn vị, với một số hình thức đo thị phần cho sản phẩm hoặc dịch vụ mới. Một số công ty thì dùng nhiều hệ thống PFP khác nhau cho cùng các công việc có quan hệ. Chẳng hạn, AMOCO có một hệ thống trả theo công lao cá nhân, một cách tính toán PFP từng đơn vị cùng cấp bậc, một chương trình sở hữu cổ phần cho nhân viên (ESOP).

Các công ty khác thì có những hệ thống phần thưởng phù hợp với văn hoá theo chủ nghĩa quân bình, cố gắng giảm thiểu khoảng cách giữa các nhân viên trong nhiều cấp bậc khác nhau. Ví dụ, Công ty điện tử kỹ thuật số chỉ có một hệ thống giải thưởng cho tất cả nhân viên. Tuy nhiên, nói chung lại, các công nhân Mỹ thường thích hệ thống PFP cá nhân hơn vì họ có thể kiểm soát mục tiêu của chính mình. Nên có sự tôn trọng sự ưa thích này nếu không các cuộc tranh cãi không tránh khỏi có thể biến hệ thống PFP trở thành điều kiện thuận lợi cho việc đối đầu giữa các nhân viên, làm ảnh hưởng đến các mục tiêu chiến lược của công ty.

Vì thế điều mấu chốt ở đây là bạn phải cố gắng bao hàm càng nhiều nhân viên vào hệ thống càng tốt, nhưng mỗi hệ thống chỉ nên thiết kế cho những tình trạng làm việc đặc biệt. Các doanh nghiệp cũng nên tránh những hệ thống PFP tạo ra các cuộc đối đầu cá nhân giữa các công nhân làm ảnh hưởng mục tiêu công ty.

Các phần thưởng trong hệ thống PFP là gì ?

Chi trả tiền mặt, phần trăm tăng trong lương cơ bản, các phần thưởng không bằng tiền khác là những phần thưởng

thông thường nhất. Trong khi các hình thức thưởng này thường linh hoạt và phục vụ tốt những mục tiêu ngắn hạn, thì phần thưởng cổ phần hay quyền chọn cổ phần là những phương thức phục vụ mục tiêu dài hạn. Quyền chọn cổ phần đang trở nên quen thuộc cũng như là khoảng thưởng phần trăm lớn hơn với các nhân viên và những người quản lý cấp thấp. Ngoài khoảng thưởng hàng quý, Wendy còn thưởng cổ phần cho các nhân viên làm việc nhanh, có hiệu quả.

Một công ty khác có quyền sở hữu cổ phần cho nhân viên là Publix Super Markets. Công ty này dẫn đầu danh sách Fortune 2005 cho "Những công ty lý tưởng đối với mọi nhân viên". Cổ đông của họ là 125000 công nhân. Nếu bạn làm lâu hơn 1000 giờ mỗi năm và làm hơn 1 năm, bạn sẽ có cổ phần của Pulix. "Hiệp hội" Pulix có nhận thức rất rõ ràng về quyền sở hữu công ty. Người phát ngôn của Publix, Anne Hendricks phát biểu "hãy giành một chỗ cho bạn trong hiệp hội Pulix: Nếu bạn nhìn thấy những chỗ mà bạn có thể loại bỏ lãng phí hay thừa thãi thì hãy cứ làm đi, vì bạn sẽ nhìn thấy cổ tức trong phiếu lương kế tiếp của bạn".

Quyền chọn cho ban lãnh đạo cấp cao cũng bao gồm cả thưởng tiền mặt. Nhiều công ty trong danh sách Fortune 500 đưa ra một số dạng quyền chọn cho các thành viên ban quản trị. Mặc dù có vài loại quyền chọn nhưng phổ biến nhất ngày nay là quyền chọn khuyến khích, cho phép các thành viên ban quản trị mua cổ phần với giá ưu đãi trong một thời gian nhất định. Giá này thấp hơn trên thị trường. Nếu công ty hoạt động tốt và giá cổ phiếu lên, mọi người sẽ rất vui. Thật ra, một số CEO rất có lợi thậm chí khi giá cổ phiếu xuống vì ban lãnh đạo công ty sẽ cho quyền chọn mới.

Nhiều công ty thành đạt đưa ra quyền chọn cho các nhân viên cấp thấp. Ví dụ, một chuyên gia cho rằng Federal Express có doanh thu thấp và giữ lại môi trường đoàn kết tự do vì nhân viên được sở hữu một phần công ty. Một CEO trung bình kiếm được 9.84 triệu đô trong năm 2004 với 75%

trong số đó từ quyền chọn cổ phần.

Một lý do nữa cho sự phổ biến của quyền chọn cổ phần là các công ty không đòi hỏi báo cáo các quyền chọn cổ phần như chi phí. Tuy nhiên, với luật kế toán mới dự thảo năm 2005 sẽ yêu cầu báo cáo quyền chọn cổ phần như chi phí. Kết quả là, nhiều doanh nghiệp phải xem xét lại kế hoạch quyền chọn cổ phần hiện tại của họ. Trung Tâm Quốc Gia Về Quyền Sở Hữu Của Nhân Viên ước tính ít nhất 40% công ty cổ phần hoá với các kế hoạch quyền chọn cổ phần đang được xem xét lại và hơn một phần ba trong số đó phải tạm dừng trong vài năm tới. Dell phải cắt bỏ quyền chọn cho 60% nhân viên, CDW không còn công nhận cho các nhân viên không làm quản lý, và McDonald thì đang cân nhắc lại kế hoạch đền bù bằng quyền chọn của họ. Ngoài ra, nhiều công ty như Microsoft, ExxonMobil Corp., công ty bảo hiểm Progressive Corp. đều phải dừng cho quyền chọn. Nếu được ban hành, luật kế toán mới 2005 có khả năng sẽ làm giảm việc sử dụng quyền chọn.

Trong khi quy mô các phiếu lương của các CEO vẫn tiếp tục tăng lên trong năm 2004 (mức tăng 12%) thì hình thức trả lương đang thay đổi. Theo các nhà đầu tư và các cuộc tranh luận về chi phí quyền chọn thì quyền chọn cổ phần cho các CEO chỉ tăng 31% (giảm so với mức 69% trong năm 2001). Vấn đề dễ thấy với quyền chọn cổ phần là nó có thể cung cấp cho các thành viên ban quản trị hình thức khen thưởng có lẽ không nằm trong mức lãi tốt nhất cho các cổ đông dài hạn.

Sự khác nhau giữa nghiên cứu và thực tiễn

Vẫn liên quan đến trả công thực sự cho hiệu suất, ngày nay có một xu hướng mạnh mẽ là hệ thống PFP, trong đó việc trả lương theo hiệu suất không phải vĩnh viễn gắn kết với lương cơ bản của nhân viên. Thực tế, các chuyên gia đề nghị áp dụng phương thức này cho nhiều năm, chính là bởi vì quy mô khoản thưởng có thể lớn hơn và chi phí cho tổ chức về lâu dài có thể

giảm (khoản thưởng thêm vào lương căn bản của bạn trở thành lương căn bản mãi mãi). Theo các chuyên gia về thù lao, lương căn bản nên gắn với mức làm việc kỳ vọng và PFP nên được kết nối với hiệu suất vượt mức kỳ vọng đó.

Các công nhân thường làm vượt mức kế hoạch nếu kết nối hiệu suất – kết quả mạnh hơn. Kết nối này đặc biệt sẽ mạnh hơn nếu hệ thống khen thưởng tốt. Nhiều công ty thường dựa trên lợi nhuận, và tổng số tiền thưởng không làm tăng lương cơ bản của nhân viên. Như chúng tôi có nói trước đây, nhà máy Saturn của GM vận hành với 20% tỉ lệ “rủi ro” cho tất cả nhân viên hưởng lương, không ràng buộc với lương cơ bản. Champion International trả cho các giám đốc theo mức tăng lợi nhuận trong mỗi cổ phiếu so với cổ phiếu của 15 đối thủ lớn. Khoản thưởng trao cho 12 giám đốc cấp cao đều không ràng buộc với lương căn bản của họ. Các giám đốc của Federal Express có những giải thưởng “nhỏ nhỏ” với 100 đô la nếu đạt được những kết quả nổi bật. Ví dụ, một phần thưởng nhỏ được trao cho một tài xế hoàn thành xuất sắc nhiệm vụ giao hàng trong khi tình hình thời tiết có thể cho anh ta một lý do chậm trễ chính đáng. Home Depot thì có một kì nghỉ hoặc hệ thống khen thưởng sẵn sàng cho tất cả nhân viên.

Các chi phí dài hạn của hệ thống PFP nếu bị ràng buộc với lương căn bản có thể là khổng lồ. Ví dụ, bang Florida thưởng thêm 5000 ngàn đô vào lương căn bản cho 797 tài năng dựa trên số lượng và chất lượng kết quả giảng dạy các sinh viên năm cuối trong ba năm qua. Chi phí góp phần gìn giữ của những phần thưởng này là 148,2 triệu đô trong hơn 20 năm. Hãy nhớ đây là cho công việc đã thực hiện rồi. Không có bằng chứng nào cho thấy chương trình thật sự làm tăng lên cả về số lượng hay chất lượng kết quả giảng dạy.

Nhiều giáo sư giỏi không còn dạy nữa nhưng vẫn nhận được 5000 đô mỗi năm vì quá trình giảng dạy tuyệt vời mà họ đã làm trong 10 năm trước. Điểm chính: PFP nên dựa trên khoản thưởng và không nên ràng buộc với lương cơ bản.

Bạn nên dùng PFP cấp cá nhân, nhóm hay công ty?

Như đã thảo luận ở chương 6, đó là phạm vi mà trong đó sản lượng được kiểm soát theo cấp nhóm hoặc cá nhân và là phạm vi mà hệ thống PFP tác động đến sự hợp tác giữa các thành viên trong đơn vị.

Ở Champion, thu nhập được so sánh với các đối thủ lớn của công ty để kiểm soát những nhân tố ngoài tầm ảnh hưởng của các nhà quản lý như lạm phát, tỉ lệ lợi tức và tình hình chung của nền kinh tế. Các nhà quản lý nhận thấy sự so sánh tương đối này công bằng hơn so sánh với thu nhập tuyệt đối vốn dễ thay đổi trong tình hình chung của nền kinh tế. (Nhớ lại việc thảo luận về sức ép nhận thức trong các phát biểu của thuyết kì vọng /tính công cụ: Nếu tôi tin rằng các nhân tố ngoài tầm kiểm soát phải giải quyết nhiều hơn cố gắng của tôi, động lực cố gắng của tôi sẽ bị giảm sút). Nói chung, hệ thống PFP sẽ hiệu quả hơn khi các đóng góp nổi bật của công nhân có thể được đo lường rõ ràng. Nếu đóng góp của cá nhân không thể được đo lường một cách đáng tin cậy thì con số công nhân nhỏ nhất có hiệu suất được xác định sẽ trở nên quan trọng (ví dụ, liên quan tới các mục tiêu chiến lược) và dĩ nhiên, nếu có thể đo lường thì họ sẽ góp phần vào phần thưởng nhóm hoặc đơn vị.

Tổ chức có thể chọn sử dụng kế hoạch nhóm ngay cả khi có thể đo được sản lượng trên nền tảng cá nhân. Kế hoạch PFP cá nhân làm tăng tính cạnh tranh giữa các công nhân và làm giảm sự hợp tác cũng như tinh thần đoàn kết. Như hai chuyên gia đã nói, “khi công ty thay đổi động lực công việc từ theo cấu trúc –tổ chức xung quanh vai trò và chức năng của cá nhân –sang theo quy trình- thường tổ chức xoay quanh nhóm – họ cũng nên thay đổi hệ thống khen thưởng cho phù hợp. Các công nhân sẽ ít trợ giúp cộng sự của họ nếu những nỗ lực ấy gây bất lợi cho tỉ lệ sản xuất hay phần thưởng tiềm năng của bản thân. Nếu hoạt động nhóm và sự hợp tác là quan trọng nhưng các thành viên trong nhóm luôn đối đầu với

nhau để giành phần thưởng thì hệ thống chi trả theo nhóm hoặc đơn vị thường được ưa chuộng. Ví dụ, nhà máy Saturn của GM ở Tennessee, trong khi sự đo lường cá nhân có thể thực hiện cho một số kết quả quan trọng thì hệ thống PFP cá nhân bị cho là trái với phương thức sản xuất theo nhóm của công ty. Vì thế họ tán thành hệ thống PFP dựa trên cách tính toán hiệu suất theo cấp đơn vị và toàn công ty. Một nhà sản xuất sản phẩm chăm sóc sức khỏe thiết kế chương trình làm việc xoay quanh các dự án cho 50 nhân viên phát triển sản phẩm. Nhưng họ lại muốn giữ lại hệ thống đền bù cũ với cách đánh giá hiệu suất cá nhân, trả theo công lao. Hệ thống đền bù đó hoá ra lại làm loạn chức năng cấu trúc công việc theo dự án mới này.

Khi nào PFP theo nhóm được sử dụng ?

Ngày nay càng có nhiều tổ chức sử dụng các hình thức làm việc theo nhóm. Theo nghiên cứu 1000 công ty của Fortune, 70% các công ty hiện nay đang dùng hình thức thưởng theo nhóm, với 17% trong các tổ chức này áp dụng thưởng cho ít nhất 40% nhân viên.

PFP theo nhóm là phương thức tốt hơn, nhất là khi nó là một phần của mô hình HRM theo nhóm và cũng là của hệ thống đền bù. Ví dụ, quy trình đánh giá công việc sẽ nhấn mạnh nhiều vào sản phẩm của nhóm hơn là mô tả công việc cá nhân. Trọng tâm trong cấu trúc chi trả nhìn chung là mục tiêu và kết quả của nhóm. Hệ thống đánh giá hiệu suất và phát triển nghề nghiệp cũng tập trung vào hiệu suất nhóm và sự đóng góp cho nhóm bằng cách thu thập kỹ năng mới. Tuy nhiên, hệ thống đánh giá hiệu suất thường bao gồm mức đánh giá tương đương và trách nhiệm cho trước trong những chừng mực nào đó mà nhân viên đóng góp cho hiệu suất nhóm. Sự đánh giá cá nhân này thường chỉ được dùng như công cụ phát triển và không trực tiếp ràng buộc lương. Tất cả các hình thức khác của chương trình công nhận và khen thưởng đều nhằm vào nhóm. Ví dụ, các chương trình công nhận toàn công ty

cùng tập trung vào hiệu suất nhóm và sự đóng góp của nhóm trong các mục tiêu chiến lược của công ty. Phản ứng đối với phương thức thưởng theo nhóm tùy thuộc vào đặc điểm từng thành viên trong nhóm. Ví dụ, những người đi theo định hướng chủ nghĩa tập thể thường có khuynh hướng thích phương thức thưởng theo nhóm.

Có nhiều ví dụ về hệ thống PFP theo cá nhân ở những nơi mà việc hoạt động theo nhóm được coi trọng. Các vận động viên thể thao chuyên nghiệp cũng được một khoản tiền thưởng riêng cho sự xuất sắc của họ mặc dù họ cần hợp tác theo nhóm. Hãy nhớ, các đối tượng chủ chốt (cá nhân, nhóm, tổ chức) quan tâm tới tổng hiệu suất đều đang xác định các tiêu chuẩn hiệu suất mà doanh nghiệp tìm kiếm nhằm nâng cao hoặc cải thiện nó trong kế hoạch chiến lược. Khi phần thưởng hay tiền thưởng theo công lao linh hoạt thì việc nối kết cá nhân với nhóm có thể là có động lực nhất. Một kiểm chứng trong năm 2005 tóm tắt như sau: cả hai kế hoạch thưởng theo cá nhân hay theo nhóm đều có những giới hạn tiềm ẩn. Kế hoạch thưởng theo cá nhân có thể làm mất sự hợp tác khi công việc đòi hỏi sự phụ thuộc lẫn nhau cao và làm mất vẻ công bằng khi các nhân tố trong hệ thống nhiều hơn nỗ lực cũng như khả năng của cá nhân tạo ra năng suất. Trái lại, kế hoạch thưởng theo nhóm thì có thể làm yếu đi tác động khuyến khích thông qua các vấn đề “người lái tự do”, thưởng tăng theo quy mô nhóm. “Những người lái tự do” là những công nhân được lợi từ phương thức thưởng theo nhóm, nhưng không chịu làm phần việc của mình. Kế hoạch thưởng theo nhóm có thể dẫn đến những ảnh hưởng bất lợi nếu các thành viên đi khắp nơi chỉ để được công nhận và khen thưởng sự đóng góp của họ”.

Chúng tôi đã giới thiệu những nhân tố quan trọng cần xem xét khi thiết kế hệ thống PFP, hãy cùng nhìn lại chi tiết hệ thống theo cá nhân, theo nhóm, theo công ty.

KẾ HOẠCH PFP CÁ NHÂN: HỆ THỐNG KHUYẾN KHÍCH VÀ TRẢ LƯƠNG THEO CÔNG LAO

Hệ thống PFP cá nhân có thể được chia thành hệ thống trả lương theo công lao và hệ thống khuyến khích đặt biệt gắn liền với tỷ lệ sản xuất. Kế hoạch trả lương theo công lao là phổ biến nhất và có lẽ cũng có nhiều vấn đề nhất vì hiệu suất được đo bằng tỷ lệ được thực hiện bởi người giám sát. Kế hoạch khuyến khích tin tưởng vào một hay nhiều kết quả có thể đếm được được dùng làm nền tảng cho việc thiết lập tỷ lệ PFP. Kế hoạch khuyến khích bán hàng thì thiết lập những khoản huê hồng bán hàng cho những sản phẩm hay dịch vụ đặc trưng. Chúng ta sẽ xem xét từng phương pháp trong phần tiếp theo.

Những kế hoạch trả lương theo công lao là gì ?

Kế hoạch trả lương theo công lao gọi là sự phân phát lương dựa trên việc đánh giá hiệu suất công nhân. Trả lương theo công lao thường bao gồm lương cơ bản và được thưởng một khoản theo tỷ lệ phần trăm của lương cơ bản. Ví dụ, tại công ty Tribune, các đơn vị cá nhân (như đài phát thanh và truyền hình, toà báo do Tribune sở hữu) sẽ được thưởng thêm 4%. Đơn vị dẫn đầu sẽ phân phối 4% đó tới người đứng đầu phòng ban để phân phát cho các công nhân. Hiển nhiên, nếu số công nhân càng nhiều thì phần trăm trung bình mỗi người càng ít.

Các khảo sát cho biết công nhân thường thích hình thức này vì nó liên kết hiệu suất cá nhân với kết quả mong muốn. Ít nhất, so với hình thức trả lương không dựa vào hiệu suất, các công nhân vẫn thích các kế hoạch trả lương theo công lao thậm chí, sau khi được thưởng họ nhận thấy phần thưởng đó chưa xứng đáng với lợi ích mà họ đem lại cho doanh nghiệp. Nhưng nhiều nghiên cứu cho biết mối quan hệ giữa kế hoạch trả lương theo hiệu suất và những kết quả quan trọng của tổ chức như việc tăng năng suất và giảm chi phí là rất ít ỏi.

Như đã xem xét các lý do thất bại của hệ thống PFP

trong bảng 11-4, bạn sẽ thấy rằng có nhiều lý do là đặc trưng không may cho hệ thống trả lương theo công lao. Vấn đề nghiêm trọng nhất là thất bại trong việc tạo mối liên kết giữa hiệu suất nhân viên và lương. Hệ thống đánh giá hiệu suất và người đánh giá hiệu suất là chịu trách nhiệm chính trong vấn đề này. Một số nhân tố quan trọng liên quan tới hệ thống đánh giá dẫn đến sự phá huỷ mối liên kết giữa lương và hiệu suất. Vấn đề cơ bản là với phương thức đo hiệu suất, đây là vấn đề phức tạp trong nền công nghiệp dịch vụ vì trong đó rất khó đo lường hiệu suất cá nhân. Một nguyên do khác gây ra vấn đề trong đo lường là việc thiếu kỹ năng của những người đánh giá. Như đã thảo luận trong chương 6, việc thiếu kỹ năng này thường biểu thị qua sự thiên vị trong tỷ lệ. Sự thiên vị làm cho tỷ lệ trở nên quá rắc rối đến nỗi ít khi có sự phân biệt giữa người giám sát và các hiệu suất khác. Kết quả gồm hai phần: (1) một hệ thống trả lương theo công lao trong đó khoản thưởng thì không đáng kể vì có quá nhiều cá nhân được đánh giá là đủ tiêu chuẩn, (2) một hệ thống mà trong đó người có năng suất cao nhất lại nhận khoản thưởng không công bằng vì hệ thống được yêu cầu dựa vào công lao.

Mặc dù chúng tôi đã thảo luận vấn đề này trong chương 6 nhưng các phương pháp thiết kế để giảm sự thiên vị vẫn phải được nhắc lại, bởi vì sự thiên vị có ảnh hưởng lớn đến bất kỳ hệ thống trả lương theo công lao nào dựa trên hiệu suất. Một phương thức ngày càng phổ biến là áp đặt tỷ lệ phân phối bắt buộc hoặc hệ thống xếp hạng, trong đó số nhân viên có tỷ lệ cao nhất được kiểm soát (hãy nhớ lại hệ thống của Ford trong chương 6). Những người đạt tỷ lệ có khuynh hướng không thích những phương thức này. Một nghiên cứu gần đây được thực hiện bởi Ed Lawler đã tìm thấy những kết quả tiêu cực trong hệ thống phân phối bắt buộc này. Một trong các thuyết của ông về các kết quả là “khi nhân viên làm việc trong cùng khu vực đối đầu với nhau về tỷ lệ, biết rằng người có tỷ lệ phần trăm thấp nhất sẽ bị loại, điều đó sẽ tạo ra sự lo sợ và

ích kỷ. Các nhân viên sẽ không giúp đỡ, luyện tập cùng nhau hay chia sẻ thông tin cho nhau để trở thành nhóm hoạt động hiệu quả. Trong xu thế làm việc có hiểu biết hiện nay với nhiều tổ chức hoạt động theo nhóm, thì sự đối đầu quá mức trong nội bộ có thể gây thiệt hại nghiêm trọng cho hiệu suất của doanh nghiệp”.

Nhiều chuyên gia cải thiện chất lượng cho rằng phương thức trả lương phải được liên kết với hiệu suất, đặc biệt là ở cấp độ cá nhân. Deming, một người có uy tín rất quan tâm chất lượng, lúc sinh thời, ông tin rằng sự đánh giá hiệu suất tạo điều kiện cho việc đối đầu nhau trong công nhân và chuyển sự chú ý từ hệ thống sang chất lượng sản phẩm hay dịch vụ. Chúng tôi sẽ nói thêm về điều này trong chương 11.

Bỏ qua lời bình luận của Deming, hầu hết các cá nhân đều thích được trả lương theo hiệu suất của họ. Vấn đề là việc tạo ra mối liên kết khi các tiêu chuẩn nhập nhằng, mơ hồ. Nguyên tắc trả lương theo công lao sẽ trở nên dễ dàng khi các tiêu chuẩn có sẵn, rõ ràng (không phải là tỷ lệ của người giám sát) và quan trọng (liên kết với kế hoạch chiến lược của công ty hay đơn vị hay yêu cầu khách hàng đặc trưng). Mặc dù hầu hết công việc không dễ có những tiêu chuẩn khách quan, vì thế các doanh nghiệp tin vào tỷ lệ, luân phiên thay đổi tỷ lệ. Như đã nói trong chương 7, tỷ lệ của khách hàng bên trong và bên ngoài khi kỳ vọng của họ được đáp ứng có thể được ưu tiên luân phiên cho tỷ lệ của người giám sát. Nghiên cứu cho thấy một số phương pháp đo lường sự hài lòng của khách hàng là một trong những kết quả đo lường có tác động tích cực lên doanh số bán hàng cũng như lợi nhuận. Federal Express thực hiện cuộc khảo sát tỷ lệ hài lòng của khách hàng mỗi 6 tháng. Tuy có nhiều vấn đề nhưng hệ thống trả lương theo công lao vẫn được sử dụng rộng rãi. Ngoài những đề nghị trong đã có trong chương 7 về hệ thống đánh giá hiệu suất PFP, bảng 11-5 tóm tắt những đề xuất cho việc sử dụng hệ thống trả lương theo công lao cá nhân.

Thường khuyến khích là gì ?

Thường khuyến khích dựa vào việc các đơn vị tạo ra, cung cấp sự kết nối gần nhất giữa cố gắng cá nhân hay hiệu suất cá nhân và khoản thưởng cá nhân. Có 2 loại hệ thống thưởng khuyến khích cá nhân theo sản lượng: hệ thống thưởng theo tỷ lệ sản phẩm và tỷ lệ tiêu chuẩn theo giờ. Nhiều biến thể khác của công việc ăn theo sản phẩm đã được sử dụng trong nhiều năm qua, nhưng đều có những đặc điểm chung. Doanh nghiệp sử dụng hệ thống theo tỷ lệ sản phẩm sẽ xác định khối lượng công việc tương đối cần đạt được trong một khoảng thời gian (ví dụ 1 giờ) và sau đó đưa nó thành tiêu chuẩn. (nhớ lại chương 3 về phương pháp phân tích công việc để thành lập tiêu chuẩn). Sau đó, dùng các phương pháp đo lường hoặc bên trong hoặc bên ngoài, tỷ lệ công bằng phải được lấy trong khoảng thời gian này. Tỷ lệ theo sản phẩm sau đó được tính toán bằng cách chia tiền lương cơ bản cho tiêu chuẩn. Ngày nay, để tuân thủ theo các quy luật như tiền lương tối thiểu, kế hoạch tỷ lệ theo sản phẩm phải bao gồm tiền lương theo giờ và khoản khuyến khích theo tỷ lệ.

Bảng 10-5 Các đề xuất cho những kế hoạch trả lương theo công lao

1. Sử dụng hệ thống thưởng trong đó thưởng theo công lao không ràng buộc với lương cơ bản.
2. Giữ phạm vi thưởng từ 0 tới 20% cho cho mức lương thấp và từ 0 tới 20 cho mức cao hơn.
3. Chú ý đến đối tượng quy trình trong kế hoạch trả lương theo công lao. Bao hàm càng nhiều công nhân càng tốt và giữ chính sách giao tiếp mở.
4. Thực hiện đánh giá hiệu suất thật nghiêm túc. Người nắm giữ tỷ lệ phải giải thích được sự đánh giá của họ, và thực hiện việc huấn luyện.
5. Tập trung vào các nhân tố chủ chốt có ảnh hưởng đến hệ thống lương. Hệ thống thông tin và thiết kế công việc phải tương thích với hệ thống đo hiệu suất.
6. Đánh giá cả hiệu suất nhóm và đội. Đánh giá hiệu suất đội thích

hợp, lương theo công lao cá nhân căn cứ một phần vào sự đánh giá đối sử dụng tỷ lệ bội nếu có thể.

7. Xem xét các phần thưởng riêng đặc biệt để công nhận những thành quả lớn.

Tỷ lệ theo sản phẩm cơ bản là kế hoạch khuyến khích tiền lương cũ nhất và thông thường nhất. Phương thức sớm nhất, được sử dụng phổ biến trong các nhà máy sợi dệt, được gọi là khoán sản phẩm trực tiếp. Trong phương thức này, công nhân được trả lương theo từng đơn vị sản phẩm. Được sử dụng trước đây ở Mỹ khi công việc được làm tại nhà với hệ thống theo tỷ lệ, phương thức này vẫn được sử dụng tới ngày nay, nhất là khi việc sử dụng điện tăng lên sẽ quản lý hiệu suất. Người thu thập dữ liệu quy trình, đại diện dịch vụ khách hàng, và một số thư ký là ví dụ cho những người được trả lương theo một công thức đặc biệt khi hoàn thành sản phẩm, số lượng khách hàng phục vụ được hay quy trình.

Trả lương theo tỷ lệ trên thế giới

Phương pháp trả lương theo tỷ lệ cũng rất phổ biến trong các nhà máy trên thế giới, đặc biệt là trong các nhà máy sợi, (cá biệt) nơi mà những phụ nữ trẻ được trả lương theo số lượng sản phẩm quần áo sản xuất được. Nike, Ralph Lauren, Liz Claiborne, Tommy Hilfiger biết rằng tỷ lệ theo thời gian mà hệ thống trả lương theo tỷ lệ của họ tuân thủ đúng luật tiền lương tối thiểu. Chẳng hạn, trong năm 2005, Nike trả lương như sau trong điều luật yêu cầu tuân thủ tiền lương tối thiểu cho mỗi quốc gia: 20 cent một giờ cho Việt Nam, 30 cent một giờ ở Haiti, 48 cent một giờ cho Indonesia. Theo Medea Benjamin of Global Exchange, hội bảo vệ người lao động thế giới ở San Francisco, những tỷ lệ theo giờ này thậm chí không đủ cho công nhân 3 bữa ăn tươi mát một ngày. Nike, Liz Claiborne, Reebok và nhiều công ty khác đã ký vào bản "Điều lệ đạo đức" của Hội Bảo vệ người lao động rằng họ sẽ có điều chỉnh các khoản chi trả cho công nhân toàn thế giới. Tuy nhiên, khi liên quan đến tiền lương thì việc tuân thủ các luật

tiền lương tối thiểu của nước chủ nhà đều bị đặt điều kiện.

Tỷ lệ cơ bản theo sản phẩm cung cấp một hình thức khuyến khích dựa trên lương cho cái thật sự được sản xuất. Một phương thức theo tỷ lệ đơn giản thường dẫn đến tính hay biến đổi trong sản xuất, có thể làm đứt quãng dòng chảy sản phẩm tới khách hàng. Tính biến đổi trong sản xuất xảy ra vì nhân viên không sẵn lòng làm hết sức trong những ngày họ mệt mỏi, chán chường hay đau ốm nhưng sẽ làm đặc biệt tích cực vào những ngày khác khi họ có thêm tiền. Frederick Taylor đề ra tỷ lệ chênh lệch như là một sự thích nghi với sự biến đổi tiềm ẩn trong hệ thống theo tỷ lệ. Tỷ lệ chênh lệch của Taylor gồm 2 phần: một thể hiện cho dưới tiêu chuẩn và cái cao hơn cho việc đạt hoặc vượt tiêu chuẩn, nhờ đó động viên công nhân ít nhất là phải đạt tiêu chuẩn. Một thuận lợi khác của hệ thống theo tỷ lệ là dễ hiểu. Chúng rất hữu dụng trong những ngành công nghiệp khuyến khích người lao động như dệt hay nông nghiệp, trong đó việc sản xuất cá nhân có thể được đo lường một cách đáng tin cậy. Các công nhân thu hoạch trái cây và rau củ ở Migrant được trả công theo từng đơn vị sản xuất.

Lincoln Electric, Ohio được dẫn chứng như những câu chuyện thành đạt về hệ thống trả lương theo tỷ lệ. Thực vậy, giáo sư Jeff Pfeffer của Stanford thừa nhận Lincoln là một trong những câu chuyện thành công nhất nước Mỹ mà lý do đầu tiên cho sự thành công đó là hệ thống trả lương theo tỷ lệ của họ.

Ngoại trừ một số ngành công nghiệp như sợi dệt, hiện nay hệ thống này ít phổ biến hơn cách đây 20 năm, khi mà những công việc làm theo nhóm tăng lên hoặc theo khu vực như lĩnh vực dịch vụ trong đó thường loại trừ việc thiết lập các tiêu chuẩn rõ ràng để xác định tỷ lệ sản xuất hay sản phẩm. Hệ thống khuyến khích theo tỷ lệ cùng các dạng khác nhau của nó hoạt động tốt hơn khi tình huống lặp lại, tốc độ nằm trong tầm kiểm soát của công nhân, có ít hoặc không có

hợp tác hay ảnh hưởng qua lại cần thiết giữa các công nhân, và kết quả dễ đo hoặc đếm. Nhưng ngay cả những công ty sử dụng hệ thống khuyến khích này có vẻ có tác dụng thì nó cũng thường gặp rắc rối. Vấn đề lớn nhất trong hệ thống này là mối quan hệ đối nghịch có thể phát triển giữa công nhân và người quản lý. Các công nhân luôn nỗ lực hết sức để kiếm được nhiều tiền bằng cách cố điều khiển việc thiết lập tỷ lệ cho họ, thực hiện nghiêm túc các chỉ tiêu sản xuất, lấp đầy những lời than phiền về việc phải điều chỉnh tỷ lệ. Ví dụ, Lincoln đã gặp khó khăn rất lớn trong việc thi hành hệ thống này trong một số nhà máy quốc tế của họ khi họ mở rộng vào những năm 90. các nhà máy ở Đức và Brazil cuối cùng phải đóng cửa. Hệ thống quản lý được hoan nghênh hẳn là đã không tự động chuyển đổi khắp thế giới được.

Có những ví dụ về sự cố gắng của công nhân làm phá tan hệ thống khuyến khích theo tỷ lệ này. Một chuyên gia về hệ thống chi trả đã kể một câu chuyện về cách mà lực lượng bán hàng thức ăn cho trẻ nhỏ ở Nam Florida giữ bí mật về những nỗ lực thành công tuyệt vời trong việc bán thức ăn cho dân thành thị lâu năm, vì họ ban quản lý sẽ phản đối phương pháp đó của họ.

Chẳng may là hầu hết các công việc ngoài bán hàng và lắp ráp trực tiếp đều không có cách tính toán hiệu suất đáng tin cậy. Một vấn đề khác là việc điều chỉnh tiêu chuẩn được yêu cầu là phải thực hiện được bất cứ lúc nào có biến đổi quan trọng trong phương pháp sản xuất hay máy móc. Cuối cùng, các quy định làm việc nhóm nếu phát triển sẽ ngăn cản năng suất của bất kỳ cá nhân nào. Các nhân viên thường lo lắng rằng thu nhập cao bằng hệ thống PFP sẽ dẫn đến sự điều chỉnh tiêu chuẩn. Một số công nhân có thể lo ngại năng suất cao cuối cùng có thể dẫn đến ngừng sản xuất nếu hàng tồn kho quá lớn.

Một số ngân hàng cũng có hệ thống trả theo tỷ lệ cho những công việc nhập liệu, trong đó các cá nhân nhập số

lượng kiểm tra gần như không hề có tác động qua lại gì với đồng nghiệp: các nhân viên kiểm soát tỷ lệ dữ liệu vào và máy tính tính toán tỷ lệ sản xuất. Một ngân hàng cho biết việc sản xuất tăng 30% sau khi lắp đặt hệ thống trả theo tỷ lệ cơ cá nhân nhập dữ liệu. Nhiều nhân viên giữ chỗ qua điện thoại có hiệu suất hầu như được quản lý bởi máy tính, cũng được trả theo tỷ lệ. Một số dịch vụ giữ chỗ qua điện thoại đã rời bỏ nước Mỹ vì tỷ lệ thấp hơn có thể được thiết lập trên đất nước ngoài.

Mối quan hệ đôi đầu phát triển nhanh giữa công nhân và quản lý có thể giảm xuống hoặc được loại bỏ nếu công nhân tham gia vào quy trình lập tỷ lệ thông qua lực lượng làm nhiệm vụ. Một chuyên gia bảo rằng, "nếu họ không để nhân viên cùng thực hiện sẽ có cơ hội rất tốt cho các nhân viên tìm cách để được thực hiện – ví dụ như thông qua công đoàn công ty".

Tỷ lệ tiêu chuẩn theo giờ

Tỷ lệ tiêu chuẩn theo giờ khác với hệ thống theo tỷ lệ ở chỗ tiêu chuẩn sản xuất được thể hiện dưới đơn vị thời gian. Sử dụng việc phân tích công việc, thời gian tiêu chuẩn cho một nhiệm vụ cho trước được thiết lập và sau đó doanh nghiệp thiết lập tỷ lệ lương theo giờ một cách công bằng. Tỷ lệ tiêu chuẩn cho bất cứ nhiệm vụ nào là tỷ lệ tiền lương theo tiêu chuẩn thời gian. Ví dụ, thời gian tiêu chuẩn cho một nhiệm vụ là 4 giờ và lương hàng giờ là 10 \$ thì tỷ lệ tiêu chuẩn là 40\$. Công nhân sẽ nhận tỷ lệ lương tiêu chuẩn là 40\$ bất kể tốn bao nhiêu độ dài thời gian để hoàn thành nhiệm vụ. Một ví dụ phổ biến là sửa chữa hình dáng xe hơi. Khách hàng dựa trên bảng thời gian tiêu chuẩn sẽ đưa ra một ước lượng thời gian cần có để sửa chữa nhiều phần của chiếc xe và tỷ lệ công theo giờ. Các công ty bảo hiểm sử dụng một bảng thống kê để kiểm tra sự chính xác của ước lượng.

Trong một số kế hoạch tiêu chuẩn theo giờ, tỷ lệ sẽ làm thay đổi sản lượng. Ví dụ, kế hoạch Halsey, được phát triển năm 1941 bởi Frederick Halsey. Halsey tin rằng việc chia sẻ

phần thưởng với những người quản lý sẽ làm giảm khả năng các quản lý tăng tiêu chuẩn khi sản lượng của công nhân tăng. Mặc dù Halsey đề nghị chia ra 1/3 công nhân và 2/3 tổ chức, nhưng kế hoạch của ông ngày nay thường được biết đến như "kế hoạch Halsey 50-50", vì khoảng tiết kiệm được chia đều.

Khi các giám đốc xem xét hệ thống khuyến khích, họ phải xem xét cẩn thận chiến lược, văn hoá, vị trí công ty trên thị trường. Kế hoạch khuyến khích sẽ được khuyến khích trong lĩnh vực sản xuất nếu có (1) chi phí nhân công cao, (2) mức giá cả cạnh tranh trên thị trường cao, (3) chậm tiến bộ kỹ thuật, (4) mức tín nhiệm và hợp tác cao giữa người lao động và nhà quản lý, (5) các cá nhân có thể kiểm soát hoặc tác động đến tỷ lệ sản xuất.

Sự thất bại trong hệ thống khuyến khích cá nhân ở Mỹ nhất là trong các lĩnh vực sản xuất kết hợp với xu hướng ngày càng nhiều hệ thống việc làm theo nhóm cho thấy sự suy tàn trong hệ thống khuyến khích cá nhân dựa trên tỷ lệ sản xuất tại Mỹ sẽ còn tiếp tục.

Kế hoạch khuyến khích bán hàng là gì ?

Kế hoạch khuyến khích bán hàng dựa vào hiệu suất đã được tìm thấy để thúc đẩy doanh số bán hàng trong nhiều năm qua. Kế hoạch này mang nhiều đặc điểm chung của kế hoạch khuyến khích cá nhân, nhưng nó cũng có những yêu cầu riêng. Cả những yếu tố quyết định cho nhân viên kiểm soát sản lượng và cách đo lường hiệu suất đều thêm vào quy mô cho việc bán hàng. Bởi vì cách tính toán sản lượng có thể dễ thiết lập như là cấp độ của việc bán hàng, theo đô la hay đơn vị khác, một quan niệm thường thấy là nhân viên bán hàng được trả lương rất khắt khe theo số lượng sản phẩm bán ra. Tuy nhiên, trong nhiều trường hợp, các ông chủ trông đợi nhân viên bán hàng của mình hoàn thành nhiệm vụ ngoài tiêu chuẩn đặt ra. Cũng như bất kỳ hệ thống PFP nào cho công việc có nhiều tiêu chuẩn hiệu suất quan trọng, nếu nhiệm vụ bán hàng bao gồm dịch vụ khách hàng, phân tích

thị trường, kiểm tra tín dụng, thì hệ thống PFP nên bao gồm nhiều phương thức đo hiệu suất phức tạp để đáp ứng những tiêu chuẩn này. Vì thế, bước đầu tiên cho một chương trình khuyến khích bán hàng cũng như cho những chương trình khác là xác định các khía cạnh hiệu suất quan trọng nhất với doanh nghiệp. Bước tiếp theo là quyết định cách tính toán và mức đền bù thích hợp. Để thúc đẩy nhân viên tăng sự hài lòng của khách hàng, hiện nay nhiều công ty kết hợp chặt chẽ các kết quả khảo sát khách hàng với hệ thống đền bù bán hàng của họ nhằm nhấn mạnh việc chăm sóc quan hệ khách hàng cũng như bán sản phẩm – dịch vụ.

Khoảng 75% nhân viên bán hàng được trả lương theo kế hoạch khuyến khích dựa vào huê hồng. Kế hoạch huê hồng chi trả cho nhân viên bán hàng trực tiếp dựa vào dữ liệu bán hàng. Mặc dù khái niệm khá đơn giản nhưng huê hồng có thể trở nên rất phức tạp. Thông thường, huê hồng là phần trăm giá trị bán hàng. Tuy nhiên, phần trăm đó có thể tăng, giảm, hay là một hằng số tùy thuộc vào sự biến đổi trong năng suất bán hàng, vào bản chất hàng hoá – dịch vụ trên thị trường. Huê hồng phải đủ khuyến khích các nhân viên bán hàng mà không làm tăng quá nhiều chi phí sản phẩm. Vì huê hồng luôn thay đổi tăng lên theo thời gian, một số doanh nghiệp bảo vệ các nhân viên bán hàng khỏi những thời kỳ có doanh số thấp bằng cách dùng hệ thống huê hồng thêm vào. Ví dụ, tại JCPenny, nhân viên bán hàng có thể lập một tài khoản cho một giới hạn định trước trong những giai đoạn ế ẩm. Trong những thời kỳ có huê hồng cao, tài khoản đó được bù vào từ khoản huê hồng vượt mức. Tài khoản đó nhất thiết phải là khoản vay không lãi cho các nhân viên bán hàng, có thể trả khi huê hồng vượt mức. Một kế hoạch khuyến khích bán hàng khác là dùng huê hồng chung với lương. Lương cơ bản có vai trò như mức lương bảo đảm tối thiểu, và huê hồng là khoản khuyến khích bán hàng. Việc bao gồm cả lương như một phần đền bù rất hữu dụng khi doanh nghiệp yêu cầu

nhân viên thực hiện các hoạt động khác hơn là bán hàng.

Nhiều biến thể của dạng đền bù này đang tồn tại. Thường cho sản phẩm đặc trưng và thưởng cho mức hàng bán là 2 hình thức phổ biến. Trong mỗi trường hợp, phần thưởng sẽ được ràng buộc với hiệu suất riêng tạo ra giá trị cho doanh nghiệp và giải thích cho chi phí thêm vào. Chương trình khuyến khích bán hàng có thể có một số vấn đề khác với trong lĩnh vực sản xuất. Những người vận hành các máy móc tương tự nhau phải đối mặt với thử thách cùng vị trí còn các nhân viên bán hàng trong các khu vực khác nhau sẽ trải nghiệm mức độ thử thách và cơ hội khác nhau.

Hầu hết các công ty hiện nay đều có cơ sở dữ liệu giúp họ thiết lập và duy trì chương trình khuyến khích bán hàng công bằng thông qua lịch sử bán hàng của từng khu vực riêng biệt. Ví dụ, Steelcase đưa ra hình thức khuyến khích ưu đãi hơn cho những khu vực kinh doanh mới có doanh số thấp nhưng sẽ có cạnh tranh cao trong tương lai. Hiện nay, hệ thống thông tin có thể cung cấp những hệ thống khuyến khích phức tạp hơn để động viên lực lượng bán hàng.

Các nhà kinh doanh chứng khoán thường nhận được những khoản phần trăm lớn dựa trên các khoản huê hồng từ cổ phiếu. Tình huống này cũng được xem là nguyên do sâu xa cho các vụ kiện đáng chú ý, bởi những khách hàng của những người môi giới chứng khoán luôn cho rằng điều này mâu thuẫn với lợi tức, dẫn tới người môi giới được trả hoa hồng cao nhưng lại giới thiệu những cổ phiếu kém giá.

Ngày nay, nhiều công ty khi công nhận hiệu suất bán hàng của nhân viên thường trao tặng phẩm khác hơn là tiền. Du lịch và giải thưởng, được công ty mua với giá ưu đãi thấp hơn chi phí nếu phải thưởng bằng tiền mặt là những hình thức khá quen thuộc đặc biệt là trong lĩnh vực bảo hiểm, bất động sản, và công nghiệp du lịch. JM Family Enterprises thực hiện những chuyến du lịch đến Bahamas trên du thuyền công ty, làm tóc và mát xa là một phần giải thưởng cho

những người có năng suất cao nhất.

Thưởng là gì ?

Thưởng là một dạng chi trả một lần dựa trên hiệu suất. Chúng có những thuận lợi nhưng không phải là vĩnh viễn cho lương cơ bản và có thể được trao dựa theo cách đo lường sản lượng theo tỷ lệ hoặc không tỷ lệ. Thưởng có thể dựa trên phương pháp đo lường cá nhân hay nhóm. Một số công nhân thích chúng hơn là kế hoạch trả lương theo công lao vì họ có thể nhận toàn bộ số tiền cùng một lúc và có vẻ như một số tiền lớn. 50\$ cho mỗi 2 tuần không có tác động giống như một khoản chi trả đơn lẻ 1300\$. Nói chung, thưởng có hiệu quả hơn vì chúng cho phép nhận phần thưởng một lần mà không gây ảnh hưởng tới lương cơ bản.

CÁC KẾ HOẠCH KHUYẾN KHÍCH NHÓM LÀ GÌ ?

Có 3 loại kế hoạch khuyến khích nhóm chính: chia lợi nhuận, chia lợi ích, kế hoạch quyền chọn cổ phần nhân viên. Chia lợi nhuận là chia sẻ một phần lợi nhuận của công ty cho các nhân viên được chỉ định. Chia lợi ích là chia sẻ một phần việc giảm chi phí hay tăng năng suất giữa các nhóm trong kế hoạch. Kế hoạch quyền chọn cổ phần chia cổ phần và quyền chọn cổ phần cho nhân viên dựa trên các cách tính toán hiệu suất công ty như tài sản.

3 loại này được thiết kế để tạo lập mối liên kết giữa lương và hiệu suất, nhưng hiệu suất được đo theo nhóm, đơn vị hay công ty. Nhiều hệ thống PFP kết hợp hệ thống PFP cá nhân với một số hình thức khuyến khích nhóm. Hãy nhớ lại trường hợp của Lincoln Electric đã kết hợp phương pháp tỷ lệ với chia lợi nhuận cho tất cả nhân viên. Nói chung, như thuyết kỳ vọng/tính công cụ dự đoán, hệ thống chi trả theo nhóm ít nhất trên lý thuyết cũng ít có động lực vì cá nhân nhân viên không nhìn thấy được mối liên hệ mạnh mẽ giữa hiệu suất và cố gắng của họ.

Trong những năm gần đây, cả 3 hình thức đều trở nên

phổ biến, và đa số các kế hoạch chia lợi ích được sử dụng tại Mỹ 20 năm qua. Các doanh nghiệp sản xuất thường có khả năng tiếp nhận kế hoạch nhóm hơn những doanh nghiệp dịch vụ. Kế hoạch nhóm dưới phương thức theo từng đội nhìn chung được ưa chuộng hơn các kế hoạch cá nhân cho sản xuất và dịch vụ, mặc dù như đã thảo luận trong chương 6, nó phụ thuộc nhiều vào khả năng chọn lọc những đóng góp cá nhân quan trọng cho kết quả.

Kế hoạch nhóm thành công đòi hỏi những yếu tố quyết định cũng giống như các kế hoạch cá nhân. Cách tính toán thì có khác vì kế hoạch nhóm phải dựa trên cách tính toán hiệu suất hay năng suất nhóm. Việc sử dụng kế hoạch này đặc biệt hiệu quả khi sự hợp tác và hoạt động nhóm cần thiết và khi mục tiêu của hệ thống là tăng cường đoàn kết. Kế hoạch nhóm cũng có ích nhất khi công việc rất có quan hệ với nhau đến nó khó mà (hoặc không thể) nhận biết phương thức đo sản lượng cá nhân. Quy mô nhóm có thể nằm trong phạm vi từ 2 người đến bao gồm cả nhà máy hoặc toàn công ty. Nhóm càng nhỏ thì nỗ lực cá nhân càng ảnh hưởng tới năng suất nhóm.

Kế hoạch PFP nhóm đòi hỏi sự quan tâm đặc biệt. Trước hết, có tiềm ẩn mâu thuẫn nào khi cả nhóm nhận cùng phần thưởng bất kể đóng góp cá nhân không. Thứ hai, các quy định nghiêm khắc của nhóm nhằm kiểm soát sản lượng nhóm có gây cản trở nỗ lực cá nhân không. Thứ ba, công thức phân phối đền bù hay thay đổi có đáp ứng yêu cầu của Đạo Luật Các Chuẩn Mục Lao Động Công Bằng cho việc tính toán lương theo thời gian không. Thế nhưng, vẫn có bằng chứng cho thấy phương pháp này làm tăng năng suất đáng kể.

Chia lợi nhuận là gì ?

Chia lợi nhuận được thiết kế để thúc đẩy tiết kiệm chi phí bằng cách cho phép công nhân chia sẻ lợi ích từ lợi nhuận tăng lên. Như đã thảo luận ở chương 9, lương hưu của công nhân thường được liên kết với kế hoạch chia lợi nhuận. Phần

thường có thể là khoản phải chi bằng tiền mặt có thời hạn hay một khoản tiền ký quỹ vào tài khoản nhân viên. Phần trăm lợi nhuận định trước hay phần trăm trên một mức khởi đầu nhất định thường được cấp cho một quỹ (ví dụ 10 tới 25%). Quỹ này chi cho nhân viên theo một tỷ số cơ bản, thường có liên quan đến tiền lương của họ. Hiện nay, hầu hết các công ty cho nhân viên chọn lựa kế hoạch chia lợi nhuận phù hợp với kế hoạch dài hạn của anh ấy/ cô ấy. Chia lợi nhuận được đánh giá là không liên quan tới hiệu suất cá nhân, nhưng vẫn cho những kết quả tích cực. Nhiều doanh nghiệp cũng sử dụng hình thức này như một công cụ kiểm soát doanh thu nhân viên. Ở Johnson & Johnson, việc chia phần được thực hiện với một số tiền lãi bằng nhau trong thời hạn vài năm, và nhân viên sẽ bán lại phần chia đang có cho công ty trước khi hết hạn. Hiển nhiên, một lượng giá trị khuyến khích của việc chia lợi nhuận cho hiệu suất cao hơn sẽ mất khi nó không được dùng đúng thời kỳ. Nói chung, chia lợi nhuận là hình thức hoạt động tốt nhất khi quy mô nhóm đủ nhỏ cho các nhân viên tin rằng họ có ảnh hưởng tới khả năng có lợi nhuận chung của nhóm.

Kế hoạch chia lợi nhuận đặc biệt dùng lợi nhuận để gây quỹ cho các kế hoạch nghỉ hưu và vì thế thuận lợi cho các mục đích thuế. Tuy nhiên, một số công ty chi khoản thưởng hằng năm dựa trên lợi nhuận công ty. Ví dụ, Anderson Windows, có một quỹ chia lợi nhuận trao cho nhân viên 84% trong tổng lương cơ bản hằng năm của họ. Phương thức này giúp Anderson linh hoạt hơn trong suốt thời gian khó khăn, giữ chân được nhiều nhân viên hơn.

Trong khi các nhân viên nhì chung tán thành hình thức chia lợi nhuận, thì họ cảm thấy bức mình khi lương cơ bản của họ bị tác động tiêu cực bởi khoản dự trữ cho chia lợi nhuận. Khi công ty DuPont tuyên bố rằng sẽ cắt giảm 4% lương cơ bản của tổng số 20000 nhân viên vì doanh số bán hàng kém, các công nhân đã bất mãn đến nỗi kế hoạch chia

lợi nhuận bị huỷ bỏ. Theo kế hoạch, nếu công ty có lợi nhuận, các công nhân sẽ kiếm thêm được 12% trên mức lương cơ bản. Lý do chính cho sự bất mãn với hệ thống là thiếu mối liên kết giữa hiệu suất công nhân và lợi nhuận công ty. Công nhân UAW tại Caterpillar đã đình công biểu tình vì học muốn tăng lương cơ bản và giảm rủi ro trong kế hoạch chia lợi nhuận. Một hợp đồng UAW cho 4700 công nhân Saturn xem xét lại thành phần lợi nhuận được chia với mức lương mới cho phù hợp. Như khi cổ phần của GM tập trung về phía nam trong năm 2005, nhiều nhân viên và công đoàn cũng phản nản về kế hoạch lương hưu của họ bị giảm bớt khi họ có quan hệ mật thiết tới giá cổ phiếu của công ty.

Chia sẻ lợi nhuận có thể được xem là phương thức đáp ứng mục tiêu của ban quản lý cũng như nhân viên. Khi nhân viên biết rằng việc chia lợi nhuận là ưu đãi, họ sẽ tận tụy với công ty và tin tưởng ban quản trị hơn, nhờ đó “thúc đẩy nhân viên cố gắng tối đa, chia sẻ thông tin, đầu tư hơn vào các khóa đào tạo đặc biệt của công ty”. Chia sẻ lợi nhuận thực hiện được những ý tưởng cốt lõi trong thuyết kỳ vọng và thuyết công bằng tổ chức, các cuộc nghiên cứu về hình thức này cho biết năng suất tăng từ 7 – 9%. Tuy nhiên, niềm tin của công nhân rằng họ có đủ khả năng đóng góp vào khả năng sinh lời của tổ chức là rất cần thiết cho sự thành công của chương trình chia sẻ lợi nhuận.

Một nghiên cứu mới đây kết luận rằng “khi hình thức chia lợi nhuận được nhận định vừa là cơ hội cho sự đóng góp cá nhân vào thành công của doanh nghiệp vừa là sự phản ánh mong muốn của doanh nghiệp muốn đối xử công bằng với nhân viên thì mức tận tụy cho doanh nghiệp sẽ cao hơn. Việc cấu trúc hệ thống chia lợi nhuận nhằm tăng cường nhận thức về đóng góp (ví dụ, một phần nào đó trong hình thức chia lợi nhuận là dựa vào đóng góp của mỗi cá nhân) và sự nhân nhượng lẫn nhau (một phần dựa trên số năm phục vụ) sẽ tạo thuận lợi cho doanh nghiệp hơn.

Chia lợi ích là gì ?

Khi hoạt động đồng đội ngày càng trở nên quan trọng trong xã hội thì việc chia sẻ lợi ích cũng đang trở thành phương thức phổ biến trong việc thúc đẩy năng suất nhóm cao hơn. Mặc dù có một số khác biệt khó nhận ra giữa các chương trình PFP được phân loại như hình thức "chia lợi ích", tất cả chúng nhất thiết phải đề cập đến sự liên quan các công nhân và quy trình chia sẻ các lợi ích tài chính như giảm chi phí, tăng năng suất. Một nghiên cứu cho biết việc chia sẻ lợi ích là chủ đề quan trọng thứ hai của các nhà quản lý nguồn nhân lực.

Khá nhiều những kế hoạch chia lợi ích được tiến hành vào khoảng giữa năm 1980 hơn trước đó 50 năm, và gần 40% các doanh nghiệp trong danh sách Fortune 1000 tin tưởng hình thức này. Kế hoạch chia sẻ lợi ích cố gắng giảm số lao động cần thiết cho một mức sản lượng cho trước (tiết kiệm chi phí) hoặc tăng sản lượng với số lao động cho trước (tăng năng suất). Phương pháp xác định tỷ lệ sản xuất tiêu chuẩn và tỷ lệ khuyến khích phải rõ ràng. Kế hoạch chia sẻ lợi ích nói chung là dựa vào quan niệm là sự hợp tác giữa các công nhân sẽ tốt hơn và sự hợp tác giữa công nhân và quản lý sẽ cho hiệu quả tuyệt vời. Để thành công đòi hỏi môi trường tổ chức phải được định rõ đặc điểm bởi sự tín nhiệm giữa mọi cấp bậc, sự tham gia của các công nhân, và hợp tác công đoàn. Để tối đa hoá khoản tiết kiệm chi phí và tăng năng suất phải có sự ủng hộ của nhân viên trong việc phát triển và thực thi kế hoạch. Một kế hoạch chia sẻ lợi ích thành công đòi hỏi các công nhân và ban quản lý cùng làm việc vì mục tiêu chung. Kế hoạch này sẽ gặp phải khó khăn khi ban quản lý đánh giá thấp đóng góp của nhân viên hoặc công đoàn tiếp nhận nhiều sự đối đầu mạnh mẽ. Cùng giống với chia sẻ lợi nhuận, tính công cụ có thể chậm và nhân viên chưa nhận thức được mối liên kết mật thiết giữa hiệu suất và kết quả mong muốn của họ.

Kế hoạch chia lợi ích có thể trở nên phức tạp. Cách tính toán hiệu suất có thể (và thường) thích nghi được với những

trường hợp đặc biệt. Chẳng hạn, một doanh nghiệp có thể sử dụng cả tỷ số lao động / bán hàng và tỷ số chi phí cho chất lượng / bán hàng như những cách tính toán tài chính. Một doanh nghiệp khác dùng tỷ số tiết kiệm / chi phí bảo hành như một phép tính do các kỹ sư và nhà thiết kế. Như một chuyên gia phát biểu "cách tính toán hiệu suất tài chính phải có giá trị giáo dục lớn giúp nhân viên hiểu được nền tảng cơ bản của hoạt động kinh doanh.....các cách tính toán tài chính thường có xu hướng gần tương đương với tổng hiệu suất của doanh nghiệp.

Tất cả các loại kế hoạch chia sẻ lợi ích đều dùng tỷ số năng suất để đánh giá đóng góp cá nhân vào giá trị gia tăng. Khác biệt của chúng nằm ở chỗ làm thế nào tính toán giá nhân công làm tử số và sản lượng của doanh nghiệp được tính cho mẫu số.

Các kế hoạch chia lợi ích khác với chia lợi nhuận theo 2 cách:

1. Chia sẻ lợi ích được tính toán dựa trên năng suất, không phải lợi nhuận.
2. Các phần thưởng trong chia lợi ích được đưa ra thường xuyên trong khi chia lợi nhuận là hằng năm và thường ràng buộc với kế hoạch nghỉ hưu để chi trả một lần.

4 phương thức để chia sẻ lợi ích là gì ?

Có 4 phương thức cơ bản để chia sẻ lợi ích, mặc dù mỗi cái đều có những biến đổi đáng lưu ý. 4 phương thức đó là kế hoạch Scanlon, Rucker, IMPROSHARE, Winsharing. Ngoài tỷ số năng suất còn có những yếu tố khác ảnh hưởng đến sự chọn lựa kế hoạch chia sẻ lợi ích. Một trong những mặt quan trọng nhất của hệ thống PFP, sức mạnh củng cố, là hầu như bằng nhau cho cả 4 phương thức. Một tóm tắt các đặc điểm dùng cho việc chọn lựa kế hoạch sẽ được trình bày trong bảng 10-6.

Kế hoạch Scanlon, kế hoạch chia lợi ích phổ biến nhất, đo lường mối quan hệ giữa giá trị sản xuất hàng bán và giá nhân

công. Cũng giống như tất cả quyền chọn chia sẻ lợi ích, sự tham gia của nhân viên là thành phần quan trọng nhất trong phương thức này. Các hội đồng sàng lọc sẽ đánh giá đề xuất tiết kiệm chi phí từ nhân viên với khoản tiết kiệm giá nhân công cho khuyến khích. Khoản tiết kiệm được đo bằng phép tính toán hàng tháng tỷ số tổng số tiền phải trả cho nhân viên với giá trị hàng bán so với dữ liệu chuẩn.

Kế hoạch Scalnon là hình thức chia lợi ích lâu đời nhất. Được phát triển bởi Joseph Scalnon, một công nhân thép, một thành viên chính thức trong công đoàn, và sau này là giáo sư viện Kỹ thuật Massachusetts, kế hoạch xưa kia được nghĩ ra nhằm giữ công ty thép La Pointe khỏi nguy cơ phá sản. Kế hoạch gây được sự chú ý cho mọi người nhờ bài báo trong tạp chí Life năm 1946. Vào lúc đó, các khía cạnh được đề cập là (1) trao thưởng cho nhóm vì các đề xuất của các cá nhân trong nhóm; (2) các hội đồng liên kết người lao động – quản lý được thiết kế để đề xuất và đánh giá những đề nghị tiết kiệm lao động; (3) việc chia sẻ phần thưởng của công nhân dựa vào chi phí giảm, không phải tăng lợi nhuận.

Bảng 10-6 Các nhân tố cần xem xét khi thiết kế chương trình chia sẻ lợi ích

1. Đo lường hiệu suất và tài chính. Công thức thưởng phải được xem là hợp lý, chính xác, công bằng.
2. Quy mô nhà máy. Nhà máy với dưới 500 nhân viên là rất lý tưởng thích hợp cho chia sẻ lợi ích, nếu nhà máy có hơn 2000 nhân viên thì không nên.
3. Kiểu sản xuất. Nhà máy có hỗn hợp quá nhiều kiểu sản xuất sẽ rất khó áp dụng hình thức này vì việc đo đạc quy trình rất phức tạp.
4. Sự tương tác trong lực lượng lao động. Những đơn vị hợp tác cao là lý tưởng cho chia sẻ lợi ích.
5. Thành phần lực lượng lao động. Một số lực lượng lao động không hứng thú với hình thức khuyến khích tài chính.
6. Tiềm năng tăng sản lượng. Việc tăng năng suất ban đầu phải hữu ích cho tổ chức và không kéo theo những hệ quả tiêu cực cho lực

lượng lao động (ví dụ như ngừng sản xuất).

7. Nỗ lực tiềm năng của nhân viên. Nỗ lực của nhân viên có thật sự tác động được năng suất không hay kỹ thuật tự động (hoặc các nhân tố khác) có cản trở cố gắng của họ không ?
 8. Môi trường hiện tại của tổ chức. Một mức độ tin tưởng ban đầu là rất cần thiết.
 9. Mối quan hệ ban quản lý – công đoàn. Công đoàn phải là người cộng sự chủ động trong phát triển chương trình.
 10. Các kế hoạch đầu tư vốn. Nếu chưa lên kế hoạch sự đầu tư vốn lớn thì đừng áp dụng chia sẻ lợi ích.
 11. Tổ chức hệ thống đề xuất của nhân viên. Đừng đánh giá thấp hay lơ đi sự đóng góp của nhân viên.
-

Kế hoạch Scalnon đòi hỏi lời cam kết chắc chắn từ công nhân và ban quản lý rằng sẽ hợp tác tốt cho sự phát triển và duy trì bảo vệ chương trình. Một nhà sản xuất sơn ở Texas cho biết sản xuất tăng đã 78% trong hơn 17 năm lịch sử dùng kế hoạch Scalnon. Chìa khoá chính cho thành công là sự tín nhiệm, thấu hiểu, và đóng góp cho sự cải thiện của nhân viên. Ví dụ, theo một thành viên ban quản trị của Levis đến từ Blue Ridge, Georgia đã mô tả kế hoạch Scalnon thành công của họ như sau: “đó là một phương pháp chính thức cho tất cả nhân viên công ty đóng sự khôn ngoan và trí tuệ vào việc nâng cao hiệu suất công ty... và cải thiện mối quan hệ giữa các phòng chức năng cũng như các cấp bậc trong công ty”.

Kế hoạch Rucker là một hệ thống khuyến khích khác cũng rất thành công. Tuy có tương tự với Scalnon nhưng công thức Rucker bao gồm tất cả nhà cung cấp, nguyên vật liệu và dịch vụ. Kết quả cho ra là công thức thưởng dựa vào giá trị gia tăng tiết kiệm trên tất cả các yếu tố đầu vào kể cả nguyên vật liệu và nhà cung cấp. Thuận lợi của Rucker hơn Scalnon ở chỗ mối liên kết giữa phần thưởng với tiết kiệm nhiều thứ khác hơn là tiết kiệm lao động, cộng thêm tính linh hoạt cao. Bất lợi là những khái niệm như giá trị gia tăng và việc điều chỉnh lạm phát làm cho kế hoạch Scalnon khó hiểu và kho

giải thích hơn so với kế hoạch Scalnon.

Kế hoạch thứ ba là IMPROSHARE, có nghĩa như “nâng cao năng suất thông qua chia sẻ”. IMPROSHARE hầu như tương tự Scalnon ngoại trừ tỷ số IMPROSHARE sử dụng tiêu chuẩn theo giờ chứ không phải giá nhân công. Nghiên cứu của các kỹ sư hay dữ liệu về hiệu suất cũ được dùng để xác định số giờ tiêu chuẩn cần cho sản xuất mức sản phẩm cơ bản. Khoản tiết kiệm số giờ sẽ được dùng vào việc trao thưởng cho công nhân. IMPROSHARE “trao thưởng cho tất cả nhân viên bằng nhau bất cứ khi nào số giờ lao động thật sự được dùng cho sản xuất sản phẩm trong tuần hay tháng hiện tại ít hơn con số ước lượng cần có cho sản xuất mức sản lượng hiện tại trong thời kỳ nhất định.” Những người quản lý và nhân viên cũng sẽ không gặp khó khăn gì trong việc hiểu được công thức của IMPROSHARE.

Winsharing là một sự kết nối giữa chia lợi ích và chia lợi nhuận. Winsharing dựa trên lập luận rằng nếu hệ thống PFP của bạn làm cho nhiều sản phẩm sản xuất ra có thể được bán đi thì hệ thống PFP của bạn cần có một số thay đổi. Winsharing quan tâm đáng kể đến nhu cầu thị trường. Trả lương theo Winsharing là dựa trên hiệu suất nhóm đạt được có quan hệ với mục tiêu kinh doanh không. Hiệu suất tài chính vượt quá mục tiêu sẽ được chia đều cho công nhân và công ty. Winsharing khác chia sẻ lợi nhuận vì cách tính hiệu suất nhóm được sử dụng là độc lập với cách tính toán lợi nhuận. Whirpool ở Benton Harbor, Michigan đã vận hành kế hoạch Winsharing từ năm 1988 với năng suất tăng lên 19% kể từ khi áp dụng kế hoạch này.

Đâu là những điểm mấu chốt trong chia sẻ lợi ích ?

Nghiên cứu tìm thấy hàng loạt lợi ích từ kế hoạch chia sẻ lợi ích, bao gồm nâng cao năng suất và chất lượng. Nghiên cứu tìm thấy hàng loạt lợi ích từ kế hoạch chia sẻ lợi ích, bao gồm nâng cao năng suất và chất lượng. Kendall- Futuro, một công ty sản xuất các sản phẩm chăm sóc sức khỏe, đã cải thiện

hiệu suất TQM và JIT nhờ vào chia sẻ lợi ích. Nhà máy Volvo- GM ở Orrville, Ohio đã hoàn năm thứ 5 thi hành thành công kế hoạch chia lợi ích trong năm 1997. Nhiều công ty lớn khác sử dụng kế hoạch này gồm có Georgia Pacific, xe đạp Huffy, công- tai- nơ Inland, Eaton Corp., TWR và General Electric. Chia sẻ lợi ích phát triển từ chỗ chỉ là khái niệm đơn giản về năng suất đến một hệ thống đo lường, tất cả đều được thiết kế để nâng cao hiệu suất. Whirlpool đã tiến hành một hệ thống mang đặc điểm của chia sẻ lợi ích. Ban Giám đốc được nhận quyền chọn cổ phần khi mục tiêu hoàn thành. Những nhà lãnh đạo cấp cao lâu năm thì có thể nhận 100% lương cơ bản như là quyền chọn cổ phần hàng năm. Whirlpool không dùng chia sẻ lợi nhuận và tiến hành kế hoạch chia lợi ích cho toàn nhà máy giống như Winsharing đã thúc đẩy hiệu suất công nhân cũng như hiểu biết về giá trị các cổ đông.

Thành công của hình thức này nói chung tùy thuộc vào sự tham gia và ủng hộ nhiệt tình của ban quản trị, sự thấu hiểu và hướng ứng thật sự của nhân viên, và (nếu có) là sự kỳ vọng của công đoàn. Những công ty miễn cưỡng có sự tham gia của công đoàn vào kế hoạch chiến lược sẽ gặp nhiều khó khăn với chương trình chia sẻ lợi ích. Cũng có bằng chứng đáng lưu ý chứng minh rằng quy mô nhóm có ảnh hưởng đến các kết quả chia sẻ lợi ích. Ví dụ, việc nhân đôi số nhân viên từ 200 lên 400 thì sẽ ảnh hưởng đến 50% trong lợi ích năng suất trung bình.

Một khảo sát về các kế hoạch Scalnon, Rucker, IMPROSHARE kết luận như sau:

1. IMPROSHARE dễ hiểu hơn cho các công nhân.
2. Với IMPROSHARE, các công nhân kiểm soát năng suất lý tính được nhiều hơn.
3. IMPROSHARE không đòi hỏi ban quản trị phải tiết lộ những thông tin tài chính nhạy cảm

Thuận lợi của Scalnon, Rucker hơn IMPROSHARE là:

1. Các công nhân thật sự có thể chia sẻ những rủi ro tài

chính của công ty.

2. Kế hoạch Scalnon đặc biệt cho phép hợp tác nhiều hơn trong quá trình giải quyết các vấn đề.

Một nghiên cứu về việc kiểm soát tốt của IMPROSHARE nhận thấy rằng năng suất sẽ tiếp tục tăng lên nhanh chóng sau những ứng dụng ban đầu trong ít nhất 3 năm. Sau 3 năm, sẽ có một số lợi ích và năng suất sẽ bắt đầu tăng ổn định ở mức cao hơn (có thể vì tình trạng chậm chạp đã bị loại bỏ và những biến đổi xa hơn đòi hỏi quy trình sản xuất phải thay đổi).

Kế hoạch quyền chọn cổ phần nhân viên là gì ?

Như đã thảo luận từ trước, nhiều công ty sử dụng quyền chọn cổ phần để đền bù, giữ chân, thu hút nhân viên. Kế hoạch này là những hợp đồng giữa công ty và nhân viên của họ trong đó nhân viên có quyền mua một số lượng cổ phần nhất định của công ty với giá ưu đãi trong một thời gian nhất định. Những nhân viên được thưởng quyền chọn hy vọng lợi nhuận sẽ tăng lên, hoán đổi quyền chọn của họ khi được thưởng với giá cao hơn.

Các kế hoạch quyền chọn cổ phần nhân viên không nên bị nhầm lẫn với thuật ngữ “ESOPs” tức Các kế hoạch sở hữu cổ phần nhân viên. Một kế hoạch sở hữu cổ phần nhân viên là kế hoạch cho việc nghỉ hưu, trong đó công ty đóng góp cổ phần vào kế hoạch phục vụ lợi ích cho nhân viên công ty. Với một ESOP, bạn không bao giờ mua hay nắm giữ cổ phần một cách trực tiếp.

Ủy Ban An Ninh Và Hoán Đổi đưa ra ví dụ sau về kế hoạch quyền chọn cổ phần trên trang web của họ: một nhân viên được thưởng quyền mua 1100 cổ phiếu của công ty với giá hiện tại trên thị trường là 5\$ một cổ phiếu. Nhân viên đó có thể hoán đổi quyền chọn tại giá 5\$ một cổ phiếu – đặc biệt giá hoán đổi sẽ bằng với giá khi quyền chọn đó được thưởng. Kế hoạch cho phép nhân viên hoán đổi quyền chọn sau một số năm nhất định hoặc khi cổ phiếu công ty đạt đến một giá

nhất định. Ví dụ, nếu giá cổ phiếu tăng 20\$/cổ phiếu, nhân viên đó có thể hoán đổi quyền chọn mua 1000 cổ phiếu tại giá 5\$ và bán số cổ phiếu đó ra với giá thị trường là 20\$.

Đôi khi công ty sẽ tái lập giá trị cho những quyền chọn đã hoán đổi. Ví dụ, điều này có thể xảy ra khi giá cổ phiếu công ty rớt giá xuống thấp hơn giá gốc. Công ty sẽ cho tái lập giá trị quyền chọn như một cách giữ chân nhân viên. Rất nhiều công ty lớn đã áp dụng kế hoạch này như Anhauser – Busch, Lockheed, Jcpenney, Texaco, Procter & Gamble, Avis, Polaroid.

Trong năm 2001, Trung tâm Quốc gia về Quyền sở hữu của nhân viên (www.NCEO.org) ước tính 10 triệu nhân viên nhận được quyền chọn cổ phần. Một khảo sát của Joseph Blasi ở đại học Rutgers cho biết 97 trong 100 công ty thương mại điện tử đã trao quyền chọn cho hầu hết hay tất cả nhân viên. Trên nguyên tắc, quyền chọn nghe có vẻ là một ý tưởng kinh khủng: công ty bán cổ phiếu cho nhân viên để cho họ quyền đóng góp tài chính vào công ty. Việc phân phối cổ phần cho tài khoản nhân viên dựa trên lương cơ bản tương đối.

Các kết quả nghiên cứu về tác động của quyền chọn cổ phần đều không rõ ràng. Một khảo sát mới đây kết luận “không có nghiên cứu nào tìm thấy ảnh hưởng mạnh mẽ và có ý nghĩa”. Tuy nhiên, quyền chọn vẫn có xu hướng phát huy tốt hơn khi kết nối với sự tham gia rộng rãi của nhân viên và khi giải quyết các vấn đề. Một phương pháp phổ biến được thiết kế để thay thế chi phí đền bù với tiền lương và lợi ích hay biến đổi, quyền chọn giúp doanh nghiệp mềm dẻo hơn trong việc thích nghi môi trường cạnh tranh. Năm 1990, lần đầu tiên hãng đường sắt Santa Fe đã giảm lương nhân viên trong lịch sử 122 năm của công ty. Khoản giảm được thay thế bằng quyền chọn cổ phần cùng đã cho ra khoản thưởng cho 2400 nhân viên hưởng lương. Một số nhân viên có tài khoản trên 100000\$. Không cần nói, nhân viên Santa Fe giờ đang rất vui với hệ thống khuyến khích mới này. Nhà sản xuất

Behlen cũng có một thành công tuyệt vời như thế trong việc sử dụng hỗn hợp pha trộn lương cơ bản, chia sẻ lợi ích, chia sẻ lợi nhuận, và quyền chọn để tiến đến các mục tiêu của tổ chức. Thế nhưng cũng có những câu chuyện không vui cho thấy quyền chọn không phải là thuốc chữa bách bệnh. Tại Burlington, các nhân viên đã mua cổ phiếu công ty chỉ để nhìn thấy nó rơi thẳng xuống dưới thấp hơn một nửa giá trị mua.

Một nghiên cứu đã đưa ra những kết luận sau về quyền chọn:

1. Vì quyền chọn được phân phối khác nhau theo tỷ lệ hiệu suất hay đóng góp, nên chúng được xem là công bằng hơn chia lợi nhuận hay lợi ích, nhất là khi nhân viên muốn tìm kiếm một chút cảm giác kiểm soát hay sở hữu công ty.
2. Quyền chọn có thể sinh ra nhiều mức độ yếu hơn trong việc thúc đẩy lao động và hiệu suất theo sau so với những hệ thống trả theo công lao tốt và giá trị cuối cùng của chúng được định trước, ít nhất là phần nào bởi lực thị trường, vốn nhân viên không thể kiểm soát được.
3. Do đó, giá trị cuối cùng (hoặc thậm chí thành phần quyền sở hữu được biết trước) của quyền chọn cổ phần có thể hoá thành kém tương xứng với những đóng góp hay hiệu suất thật sự của nhân viên. Kết quả có thể là niềm tin mạnh mẽ về sự bất công bằng.

CHI KHUYẾN KHÍCH CHO NHỮNG THÀNH VIÊN QUẢN LÝ

Trong một bài xã luận năm 2006, tờ New York Times đã kết luận “không thiếu những con số hay những cuộc nghiên cứu chi tiết về khoảng cách đang mở rộng giữa khoản lương mà các công ty Mỹ trả cho nhân viên và hàng triệu đô la mà những công ty đó trả cho các thành viên quản trị cấp cao”.

Những nghiên cứu liên quan nói chung ủng hộ việc sử dụng hệ thống trao thưởng dài hạn cho thành viên ban quản trị, ràng buộc trực tiếp với các mục tiêu chiến lược lâu dài của doanh nghiệp. Hình thức khuyến khích cho những nhà quản lý và thành viên chấp hành sẽ tạo ra tác động đáng kể cho vận mệnh doanh nghiệp. Nhìn chung, kế hoạch khuyến khích thực hiện phải được liên kết với cả doanh thu thực, một số phương án tái đầu tư và cả tổng tiền lãi cổ phần phải trả. Những hình thức khuyến khích này được chi dưới dạng tiền thưởng không vĩnh viễn ràng buộc với lương cơ bản và quyền chọn cổ phần. Ngay cả tờ The Wall Street Journal cũng thừa nhận những điều đó là ngoài tầm kiểm soát. Trong loạt bài nhiều kỳ "Chi trả cho việc không hiệu suất", tác giả đã dẫn chứng nhiều tài liệu về sự thất bại trong liên kết lương và hiệu suất"

Lương của các CEO đã tăng đáng kể trở lại trong năm 2004 cho dù thực tế là trong nhiều năm, chính những CEO và người cố vấn viên đền bù (người trực tiếp hưởng lợi từ chế độ chi trả lớn hơn) là sự thật bảo vệ việc chi trả này. Một trong những CEO gần đây có thu nhập cao nhất là George David của viện Liên kết kỹ thuật, một trong những chỉ huy quân đội lớn nhất. Cuộc chiến tranh ở Iraq và Afghanistan là những lý do hợp lý nhất làm tăng hiệu suất của UT, người đàn ông kia không làm gì cả. Ông ta kiếm được hơn 88 triệu đô trong năm 2004 và hơn 70 triệu đô trong năm 2003. tổng đền bù trực tiếp kì vọng (TDC = tổng lương cơ bản, thưởng hằng năm, giá trị ưu đãi của quyền chọn cổ phần, cổ phần hạn chế, các khoản khuyến khích dài hạn khác) tăng 17% trong năm 2004. Một ví dụ nữa về người được lợi từ chiến tranh là David Brook, CEO của các ngành công nghiệp DHB, một nhà sản xuất quần áo chống đạn. Ông Brook đã kiếm được 70 triệu đô trong năm 2004 so với mức 525000 đô trước chiến tranh Iraq năm 2001.

Gác lại những người được lợi từ chiến tranh, khoản tăng trong lương CEO ngày càng cao là vì những khoản tiền

thường hàng năm đã tăng cao hơn 7 triệu đô mỗi năm. Doanh thu thực của hãng Mercer 350 đã tăng trung bình 23% trong năm 2004 sau khi chỉ tăng 19.2% năm 2003. Một xu hướng nữa là sự di chuyển từ quyền chọn cổ phần hướng tới những hình thức thưởng dài hạn khác. Tổng cộng 273 công ty đã thưởng quyền chọn cho các CEO trong năm 2004, so với con số 278 trong năm 2003 và 295 năm 2002- cho thấy một sự suy giảm dần dần 7,5% trong 2 năm. Nhưng 166 CEO đã nhận cổ phần giới hạn trong năm 2004 so với 138 năm 2003 và 104 trong năm 2002-tăng 59,6% trên cùng thời kì.

Một báo cáo đặc biệt trong năm 2002 trên tờ Business Week kết luận rằng “trong suốt 2 năm qua, khi thị trường mở rộng, thành viên chấp hành vẫn tiếp tục hưởng lợi vì gần 200 công ty đã trao đổi hoặc tái định giá quyền chọn cổ phần của họ. Nhà quản lý Peter Drucker thì tranh luận rằng không có CEO nào có quyền kiếm được gấp 20 lần người nhân viên có mức lương thấp nhất công ty. Ông giải thích nếu CEO được hưởng một phần quá lớn trong giải thưởng thì sẽ tạo ra sự đóng góp giá tạo của tất cả nhân viên khác trong tổ chức.

Phần lớn việc đền bù cho hành viên ban quản trị hiện nay được ràng buộc với việc đáp ứng mục tiêu doanh thu. Theo bài xã luận trên tạp chí Forbes, “các nguyên tắc kế toán (đã được chấp nhận) là một đạo luật không phải là khoa học. Hãy giao cho các ông chủ khôn khéo thực hiện những hình thức khuyến khích, anh ta có thể đẩy thu nhập lên mức giới hạn hoặc xa hơn”. Delphi, Office Max, Qwest và Worldcom là những công ty chất đầy những khoản tiền thưởng lớn dựa trên năng suất cho ông chủ của họ nhưng sau đó phải điều chỉnh lại thu nhập thấp hơn sau khi các vụ bê bối về kế toán bị khám phá.

Paul Hodgson, hội viên nghiên cứu lâu năm tại Thư viện công ty, nghiên cứu về nhiệm vụ quản lý công ty ở Portland, Main, cho rằng chi trả theo hiệu suất “đã làm tăng đáng kể số vụ bê bối kế toán”. Theo nghiên cứu năm 2003 của các kiểm

soát viên bang New York, từ năm 1995 đến 2002, nhiều công ty đang ngày càng tăng cường ràng buộc thưởng với doanh thu, con số doanh thu theo các tuyên bố lại đã tăng từ 44 lên 240.

Dù có những tài liệu đáng chú ý về những hệ quả tiêu cực làm tăng khoảng cách giữa lương của CEO và lương của những người khác nhưng rất ít cuộc nghiên cứu nào chỉ ra mối quan hệ giữa khoảng cách ấy và sự giảm sút hiệu suất hay tăng doanh thu. Vấn đề của việc phân tán lương có thể sẽ gay gắt hơn trong những ngành công nghiệp khuyến khích kỹ thuật, trong đó các thành viên quản trị được động viên năng nổ trong quản lý và họ thường được đền bù rất hậu hĩ dựa vào hiệu suất của họ. Tuy nhiên, hình thức khuyến khích làm việc theo nhóm và cùng hợp tác thường cần thiết cho việc phát triển những sản phẩm hay dịch vụ công nghệ cao, vì thế bao gồm cả yêu cầu một hệ thống PFP cho nhiều hơn một nhóm hoặc định hướng cấp công ty. Một nghiên cứu cho thấy việc phân tán lương trong những doanh nghiệp công nghệ cao luôn được dự trù trước về sự tụt giảm hiệu suất theo sau. Việc phân tán lương thường dẫn đến giảm giao tiếp, tăng cách biệt địa vị, tạo điều kiện cạnh tranh gay gắt nhằm giành nhau những vị trí đứng đầu có lợi trong công ty. Ảnh hưởng tương tự cũng được tìm thấy trong những doanh nghiệp công nghệ thấp nhưng không sâu sắc như vậy. Chúng tôi tin rằng đây là bằng chứng đầu tiên chứng minh những ảnh hưởng có hại của việc trả lương CEO quá cao.

Bạn nên dùng cách tính toán hiệu suất dài hạn hay ngắn hạn?

Sự phân biệt theo nguyên tắc giữa khuyến khích ban quản trị và các thành viên chấp hành là thời gian hạn mức mà phương pháp đo hiệu suất làm nền tảng cho việc khen thưởng. Mặc dù nhiều nhà quản lý cấp thấp được trao quyền chọn cổ phần, nhưng họ thường có được phần thưởng là dựa trên phương pháp ngắn hạn. Các thành viên dẫn đầu trong ban chấp hành đều có những hình thức khuyến khích hiệu

suất ngắn hạn và dài hạn. Các giám đốc và thành viên chấp hành có một sự suy xét rộng hơn trong việc ra những quyết định tác động đến doanh nghiệp. Do vậy, hệ thống PFP được thiết kế nhằm củng cố thêm nhận thức tận tụy với tổ chức. Hầu hết các khoản thưởng của những nhà quản lý có liên quan tới lợi nhuận. Số lượng thưởng được trao thưởng là phần trăm trong lương cơ bản, mặc dù có xu hướng trao thưởng tổng số tiền không hề phải ràng buộc với lương cơ bản. Khi đạt tới những mục tiêu có lợi nhuận cao hơn, những người quản lý sẽ được thưởng lớn hơn. Cấu trúc tiền thưởng cho bất kỳ nhà quản lý nào cũng thường phụ thuộc vào đóng góp của tất cả các nhà quản lý, với sự đánh giá ở mức độ cao hơn. Phương pháp này có những bất lợi đã được nói đến ở phần trước liên quan đến chia sẻ lợi nhuận cho các cá nhân. Nhiều nhà quản lý có lẽ cảm thấy rằng họ có tác động không đáng kể tới lợi nhuận doanh nghiệp. Khi mối liên kết giữa hiệu suất và lương yếu đi, phần thưởng sẽ mất giá trị khuyến khích. Liên kết ấy có thể được tiếp thêm sức mạnh bằng cách xác định rõ tiêu chuẩn hiệu suất, trong khi vẫn căn cứ số lượng phần thưởng trên lợi nhuận công ty.

Những thành viên chấp hành và ban quản trị thì liên quan đến sự biến đổi dài hạn của doanh nghiệp. Có nhiều tình huống mà quyền quyết định có thể có tác động trái ngược lên lợi nhuận dài hạn và ngắn hạn của công ty. Đầu tư vào nghiên cứu và phát triển (R&D) sẽ tùy thuộc vào lợi nhuận ngắn hạn nhưng cần được duy trì vì vị trí cạnh tranh dài hạn. Việc cắt giảm dịch vụ có thể cho lợi nhuận ngắn hạn nhưng sẽ phá hủy thị phần dài hạn.

Phần thưởng dài hạn tập trung vào khả năng sinh lời trong tương lai. Phương thức phổ biến nhất là dựa vào sự đánh giá giá trị cổ phần dùng cho các kế hoạch mua cổ phần khác nhau. Gần như 100% trong 500 doanh nghiệp lớn nhất có kế hoạch quyền chọn cổ phần trong năm 2000, tăng hơn mức 52% của năm 1974. Tuy nhiên, như đã thảo luận, luật kế

toán mới sẽ đối nghịch với khuynh hướng này.

Kế hoạch quyền chọn cổ phần cho các thành viên chấp hành quyền chọn mua cổ phần trong một thời kỳ xác định, với giá ưu đãi. Theo lý thuyết thì nếu nhân viên đó khôn ngoan và làm việc chăm chỉ, giá cổ phiếu sẽ lên. Nếu giá cổ phiếu lên, nhân viên đó có thể mua cổ phần với giá ưu đãi, đặc biệt sẽ nhận được khoản thưởng do chênh lệch giữa giá ưu đãi và giá thị trường. Đại hội định kỳ sẽ duyệt lại tính hợp pháp kiểm soát quyền chọn cổ phần. Những điều giới hạn này đặc biệt chỉ tác động đến những quyền chọn vượt quá 100000\$ mỗi năm.

Lương các CEO đã tăng vượt bậc thông qua sự lạm dụng quyền chọn. Rất nhiều chuyên gia tán thành việc sử dụng quyền chọn với nhận thức rằng các thành viên chấp hành sẽ có lợi nhuận khi các cổ đông có lợi nhuận. Tuy nhiên, hệ thống khuyến khích này hoạt động tốt được một thời gian thì từ năm 2001 đến 2002, “các cổ đông thua đến chiếc áo sơ mi còn các thành viên chấp hành vẫn ung dung”. Nhiều công ty trao thưởng một lượng lớn quyền chọn cho dù với bất kỳ cách tính toán nào thì hiệu suất công ty cũng rất tồi. Những công ty khác thì chỉ đơn giản là điều chỉnh các mục tiêu hiệu suất mà không vì lý do đặc biệt gì. Theo một bài báo trên BusinessWeek, gần 200 công ty trao đổi hay tái định giá cho nhiều quyền chọn “để làm giàu cho các thành viên công ty, vốn đã nằm trong số những người giàu nhất thế giới. Khi các CEO có thể kiếm được 1 tỷ đô trong thời gian tại vị thì lương của các thành viên chấp hành rõ ràng là quá cao. Tệ hơn nữa là, hệ thống không cung cấp hình thức khuyến khích cho hiệu suất nổi bật”. Nhưng những điều tương tự thế cũng đã được viết vào đầu năm 1990, dẫn tới một luật không ràng liên quan đến lương các thành viên chấp hành. Mặc dù có nhiều trang web rất xuất sắc nhưng mục của chuyên gia về chi trả Greaf Crystal tại trang www.bloomnerg.com đã cung cấp một cách xử sự khách quan nhất về chi trả cho thành viên chấp hành.

Có rất nhiều biến thể quyền chọn cổ phần. Quyền đánh giá cổ phần (SAR), không bao hàm việc mua cổ phần là một ví dụ. Khi được thưởng quyền đối với cổ phần với giá ưu đãi trong một thời kỳ xác định, thành viên đó có thể gọi cổ phần quyền chọn và nhận khoản chênh lệch giữa giá ưu đãi và giá thị trường bằng tiền mặt. Kế hoạch cổ phần giới hạn thì cho cổ phần như một khoản thưởng, nhưng có giới hạn. Giới hạn đó có thể là thành viên không thể rời khỏi công ty hoặc bán cổ phần trong thời gian nhất định. Kế hoạch cổ phần hiệu suất trao thưởng có các đơn vị dựa trên cách tính toán ngắn hạn hoặc dài hạn. Những kế hoạch quyền chọn cổ phần khuyến khích khác là một phần của chương trình nghỉ hưu. Chúng có thể bao gồm cả chia sẻ lợi nhuận và kế hoạch thưởng cổ phần. Trong cả hai trường hợp, những người chủ đóng góp vào quỹ hưu dựa trên lợi nhuận công ty. Các bằng chứng mới đây cho biết các hình thức khuyến khích bằng cổ phần cũng có thể không hiệu quả.

Những hình thức khuyến khích cho thành viên chấp hành trong tương lai có thể bị ràng buộc với hiệu suất dài hạn công ty, có thể bao gồm đánh giá hiệu suất về chất lượng cùng với hiệu suất tài chính của công ty. Các dây chuyền sản phẩm và dịch vụ mới, đánh giá tác động môi trường, thâm nhập khu vực mới là một số tiêu chuẩn dài hạn dùng để đánh giá hiệu suất thành viên chấp hành. Ví dụ, McDonald's, Burger King, General Electric (GE) đều coi trọng việc phát triển dài hạn ở khu vực châu Âu như là tiêu chuẩn đền bù cho các nhà quản trị cấp cao. Xu hướng trong đền bù cho các thành viên chấp hành thì chống lại việc đem hết sự tin cậy vào giá cổ phiếu làm nền tảng cho đền bù, vì sự tin cậy đó sẽ xúc tiến viễn cảnh ngắn hạn đến sự phá hoại kế hoạch chiến lược dài hạn của tổ chức.

Thế còn phòng hợp của ban giám đốc thì sao ?

Các giám đốc nên được trả lương như thế nào?

Ban giám đốc công ty được gọi là "bí quyết bản cuối cùng của Mỹ". Họ có những chế độ đền bù rất có lợi và bao hàm toàn

diện hiểm khi dính dáng tới hiệu suất công ty. Một nghiên cứu cho biết những công ty với nhiều giám đốc bên ngoài có sở hữu cổ phần quan trọng thường ít chi trả quá nhiều cho các CEO, và quan trọng hơn là chỉ huy hiệu suất công ty tốt hơn.

LÀM THẾ NÀO GIỮ VỮNG HOẠT ĐỘNG VÀ XÚC TIẾN NỘI BỘ ?

Dưới áp lực cạnh tranh hiện nay và thời cơ tuyệt vời để dấn thân vào kinh doanh, nhiều công ty đang cố gắng giữ chân những doanh nhân tự do vào khuôn khổ công ty và xúc tiến tư duy nội bộ. Ví dụ, nhiều doanh nghiệp công nghệ cao đang tạo quỹ dự án kinh doanh của nhân viên bằng cách sử dụng những chế độ đền bù đổi mới. Ở IBM, nhân viên có thể đệ trình những kế hoạch kinh doanh đầu tư mạo hiểm. Nhân viên có thể thương lượng một sự chia sẻ lợi nhuận từ ý tưởng mà họ có thể đã theo đuổi từ bên ngoài. Nguyên tắc cơ bản trong chi trả ở đây là các của nhân viên đặt một phần lương mạo hiểm, với phần trăm quyền sở hữu của dự án kinh doanh được xác định bởi phần lương mạo hiểm.

Việc trả lương có thể có nhiều dạng căn cứ, từ lợi nhuận của các dự án kinh doanh đến việc tăng giá trị cổ phiếu của công ty mẹ. Mặc dù khoản lương đó có thể ít hơn so với nếu các dự án thật sự được kinh doanh độc lập nhưng rủi ro cho đầu tư của nhân viên cũng được giới hạn hơn. Ngoài ra, còn có sự ủng hộ và kiến thức chuyên môn từ công ty mẹ. Ví dụ, Hãng điện báo và điện thoại Mỹ (AT&T) muốn tăng mức mạo hiểm mà các nhân viên sẵn lòng tham gia vào các nỗ lực kinh doanh nên đã đưa ra 3 phương thức đầu cơ, tương ứng với các mức mạo hiểm mà nhân viên sẵn sàng thử.

Nhiều công ty tiếp nhận những chương trình trao thưởng đặc biệt cho những kết quả quan trọng. Chẳng hạn như Microsoft, IBM, Amoco, Xerox, Bell South có những chương trình thưởng trên 100000\$ cho những khám phá R&D. American Express thì có giải thưởng 10000\$ cho những "người có hiệu suất ngoại lệ". Những chương trình đặc biệt

này độc lập với bất kỳ hệ thống PFP nào trong công ty.

ĐÂY LÀ NHỮNG GỢI Ý MANG TÍNH QUẢN LÝ CHO CÁC CHƯƠNG TRÌNH PFP ?

Một hệ thống PFP được thiết kế tốt nên làm cho chi phí thấp phí thấp hơn, lợi nhuận cao hơn, mức độ động viên cá nhân hay nhóm cao hơn, nhờ đó giảm sự giám sát. Áp dụng một hệ thống PFP thiết kế tốt có thể cung cấp ước lượng giá nhân công chính xác hơn cũng như thúc đẩy nhân viên sử dụng thời gian, nguồn cung cấp, thiết bị của họ hiệu quả hơn. Việc sử dụng một hỗn hợp các kế hoạch thường cho kết quả tốt nhất. Những nguyên tắc chung giống như vậy cũng được áp dụng cho các doanh nghiệp nhỏ. Nghiên cứu đã xác lập rõ ràng rằng sự tham gia của nhân viên trong quá trình phát triển hay thay đổi hệ thống PFP sẽ cho ra những kết quả hiệu quả hơn. Bảng 10-7 ghi nhận những vị trí chiến lược giúp hệ thống PFP phát huy tác dụng tốt hơn. Một lần nữa cách tính toán là điều chủ chốt.

Hệ thống PFP phức tạp hơn chế độ đền bù nổi gót, trực tiếp, nên sẽ gặp phải hàng loạt thách thức. Nhấn mạnh vào một cách tính toán có thể dẫn đến giảm mức hiệu suất ở những phương pháp tính khác.

Bảng 10-7: 3 vị trí chiến lược cho hệ thống chi trả

1. Chi trả một người. Nhân viên thường được trả lương theo giá trị thị trường cho cá nhân – cả bên trong lẫn bên ngoài. Định giá một công việc (không phải cá nhân đó) là chưa đủ. Cần phải xem xét kiến thức, kỹ năng, khả năng của cá nhân đó đối với thị trường bên ngoài.
2. Phương thức trả theo hiệu suất cần chuyển chiến lược kinh doanh thành phương pháp đo lường dùng cho hệ thống trao thưởng. Hệ thống PFP dựa trên hoạt động kinh doanh, dựa theo nhóm, theo cá nhân đều phải có một vị trí nào đó trong bất kỳ một doanh nghiệp đơn lẻ nào cho từng người đơn lẻ.
3. Hệ thống giải thưởng cá nhân hoá. Cá nhân hoá hệ thống nhằm thích ứng với đặc điểm từng người mà tổ chức muốn thu hút và giữ lại. Tránh hệ thống PFP thích-hợp-cho-tất-cả-mọi-người.

Một sự tập trung mạnh vào số lượng hay sản lượng có thể làm giảm chất lượng, dẫn đến tăng chi phí kiểm soát chất lượng. Ngoài ra, việc tập trung vào sản lượng có thể đe dọa sự an toàn. Hãy nhớ lại chương 6 về định nghĩa hiệu suất và các mặt giá trị khác nhau. Hệ thống PFP nên có phần thưởng cho tất cả mọi chiều kích hiệu suất. Nếu quá nhấn mạnh vào chiều kích hay mặt giá trị nào (như số lượng) cũng sẽ dẫn đến sự mất tập trung vào các mặt khác (như chất lượng).

Thử thách thứ hai là việc tăng tổng chi phí lắp đặt và duy trì hệ thống PFP. Ngoại trừ quy trình sản xuất rất ổn định, chi phí duy trì hệ thống PFP có thể rất đáng kể và chi phí cố vấn trong lĩnh vực này rất đắt đỏ.

Thách thức thứ ba là khó khăn trong việc thiết lập tiêu chuẩn phản ánh một cách chính xác yêu cầu nhiệm vụ và được xem là công bằng. Vấn đề này có thể trở nên trầm trọng hơn khi hệ thống có thêm những quy trình hay thiết bị mới. vì công nhân sẽ nghi ngờ những tiêu chuẩn mới.

Thử thách thứ tư là sẽ có một sự chống đối cho bất kỳ sự biến đổi nào liên quan đến chế độ đền bù cho công nhân, nhất là khi lương cơ bản bị tác động. Công đoàn được sinh ra để cố gắng thay đổi triệt để các hệ thống đền bù. Ngoài mối lo ngại về những cái mới, công nhân còn phản đối biến đổi nhằm tránh trở thành nạn nhân cho những tiêu chuẩn và tỷ lệ mới. Thử thách cuối cùng là hệ thống PFP có khả năng phải chịu những ràng buộc pháp lý cho những sự phân biệt có thể xảy ra.

Ban quản lý có thể chống lại những biến đổi vì chi phí kiểm tra lại hệ thống, thời gian cần thiết để làm cho phương pháp đo hiệu suất mới có hiệu lực, và vì khó khăn trong việc bảo vệ các quyết định PFP. Cuối cùng, các biến thể trong hình thức chi trả vì hiệu suất khác nhau có thể dẫn tới mâu thuẫn, vấn đề tiềm ẩn trong nhóm. Khi các phương pháp chủ quan hay mơ hồ, cũng như với hệ thống đánh giá riêng, sự chênh lệch trong các giải thưởng sẽ không được xem là công bằng dẫn đến mâu thuẫn nghiêm trọng hơn. Chúng ta đừng quên lời

cảnh báo từ tác giả cuốn Freakonomics. Hệ thống khuyến khích có thể dẫn đến lừa gạt. Quản lý chặt là điều cần thiết.

TÓM TẮT

Hệ thống PFP phải ủng hộ chiến lược cạnh tranh và giá trị của doanh nghiệp. Chiến lược nhấn mạnh vào các hoạt động thầu khoán và các nỗ lực độc lập thì hệ thống PFP cá nhân sẽ tăng tầm quan trọng và hiệu quả. Hệ thống khuyến khích phải phù hợp với các giá trị của tổ chức. Văn hoá giấu giếm sẽ không hòa nhập được với các hình thức khuyến khích hiệu suất. Sự cởi mở và tín nhiệm là cần thiết nếu các nhân viên chấp nhận những tiêu chuẩn và tin vào sự công bằng của giải thưởng. Hệ thống trả theo tỷ lệ của Lincoln Electric có lẽ sẽ không thành công nếu không có những yếu tố khác từ ban quản lý Lincoln, một hệ thống dựa trên sự tin tưởng lẫn nhau và phân phối công bằng thành quả lao động tích cực. Văn hoá tổ chức cũng tác động rõ rệt đến bản chất hình thức khuyến khích được chọn, và cuối cùng là tính hiệu quả của hệ thống. Kế hoạch PFP cá nhân được ưa thích hơn khi các cá nhân đóng góp các tiêu chuẩn quan trọng mà có thể được tính toán rành mạch và hoạt động đồng đội không cần thiết cho quy trình đánh giá hiệu suất cá nhân và trao thưởng. Những nhóm hoặc những công việc độc lập cao sẽ điều khiển các kế hoạch PFP nhóm hay tổ chức.

Như một chuyên gia về lĩnh vực này có nói, “chỉ trả theo hiệu suất không giải quyết tất cả các vấn đề động lực liên quan tới lực lượng lao động mới hoặc cạnh tranh nội bộ gay gắt. Tuy nhiên, nó có thể là một phần quan trọng trong hệ thống quản lý tổng hiệu suất được thiết kế để tạo ra môi trường làm việc hứng khởi cao. Không còn nghi ngờ gì nữa, tiền là động lực. Nghi ngờ là ở chỗ Động lực cho cái gì? Theo các nguyên tắc tính toán mà chúng tôi đã nói trong chương 6 thì định nghĩa hiệu suất là một bước liên kết quan trọng với việc đánh giá hiệu suất, tính toán hiệu suất và hệ thống trả theo hiệu suất.

Điều cốt yếu là để cho các hệ thống PFP hoạt động tốt, phần thưởng có giá trị cho các công nhân phải được liên kết rõ ràng với kết quả được đánh giá bởi khách hàng bên trong và quan trọng nhất là khách hàng bên ngoài. Các cuộc nghiên cứu về hệ thống hoạt động hiệu suất cao ủng hộ quan điểm rằng hệ thống PFP phù hợp có thể giúp tạo ra và duy trì lợi thế cạnh tranh. Các bằng chứng cũng ủng hộ những hệ thống PFP được thiết kế cẩn thận. Khi trọng tâm của tổ chức là tuân theo những chỉ dẫn về duy trì và phát triển thì hệ thống PFP xem như là người chiến thắng. Một khảo sát rộng rãi trong năm 2005 đã tóm tắt điều cốt yếu nhất như sau: "Mỗi chương trình chi trả đều có thuận lợi và bất lợi riêng. Các chương trình khác nhau ở chỗ sàng lọc, sắp xếp và tác động của khuyến khích, cường độ khuyến khích và rủi ro, các ứng xử trước kết quả, mức độ nhấn mạnh vào hiệu suất cá nhân so với hiệu suất nhóm. Vì tính giới hạn của bất kỳ hệ thống chi trả nào nên các tổ chức thường ủng hộ việc sử dụng một chương trình có uy tín, nhằm giảm những rủi ro cá biệt trong khi vẫn có lợi ích tối đa. Ví dụ, nếu chỉ sử dụng một chương trình khuyến khích cá nhân thì có thể dẫn đến khó chấp nhận mức độ cạnh tranh cao và thường chỉ tập trung vào những mục tiêu hạn hẹp. Mặt khác, nếu tin tưởng quá vào hình thức chia sẻ lợi ích có thể dẫn đến trao thưởng không tương xứng cho những cá nhân có hiệu suất cao, vì thế nguy hiểm cho việc thu hút, động viên, và giữ chân. Tuy nhiên, đưa ra một hỗn hợp các chương trình này sẽ có khả năng thành công hơn, và thuận lợi của mỗi chương trình đều được nắm giữ, giảm thiểu bất lợi.

Chương 11 sẽ quay lại hệ thống HRM và các đặc trưng của nó có thể đóng góp cho năng suất và lợi thế cạnh tranh của tổ chức.

CÂU HỎI THẢO LUẬN

1. Deming và những ý nghĩ của ông ta thật tồi. Bạn có cho rằng như thế không ?
2. Tại sao sự tín nhiệm lại rất quan trọng đối với hệ thống PFP ?
3. Khi nào thì một hệ thống PFP theo nhóm tốt hơn theo cá nhân ?
4. Một số chuyên gia cho rằng ban giám đốc công ty chỉ nên được thưởng bằng quyền chọn cổ phần. Bạn nghĩ sao ?
5. Bạn sẽ làm thế nào kết hợp hệ thống PFP theo nhóm và theo cá nhân ?
6. Một số chuyên gia tin rằng nếu bạn sử dụng các cách đánh giá hiệu suất như nguồn dữ liệu cho hệ thống PFP thì bạn không cần phiền đến PFP. Bạn nghĩ sao ?
7. Trong những điều kiện nào công ty nên lắp đặt một hệ thống phân phối tỷ lệ cho PFP ?

Chương 11

Quản lý mối quan hệ thuê mướn lao động



Theo thủ tục tố tụng của một vụ án mới được xử cách đây không lâu, một cuốn sổ tay nhân viên đã được đưa đến cho một người lao động sau khi anh ta đã làm việc cho một công ty rất nhiều tháng. Từ góc nhìn của người lao động này, hai mục trong cuốn sách chỉ dẫn tạo nên một hợp đồng thuê mướn lao động ngầm định. Mục thứ nhất phác thảo sự ổn định của công việc cho các cá nhân trong ngành, mặc dù không đề cập riêng đến vấn đề an toàn công việc trong công ty này. Mục thứ hai là về chính sách kỷ luật của công ty. Mục này phác họa những hoàn cảnh cụ thể và những cách ứng xử chịu tác động của kỷ luật, có tính đến và bao gồm cả việc chấm dứt hợp đồng. Khi bị chấm dứt lao động, nhân viên này đã kiện công ty của mình, tuyên bố rằng hai mục này của cuốn cẩm nang đã cấu thành nên một hợp đồng ngầm. Nhân viên này thắng kiện trên cơ sở chính sách kỷ luật nêu trong cuốn cẩm nang cho người lao động. Do anh ta bị đuổi việc vì một việc làm không được phác họa rõ ràng trong chính sách kỷ luật nên tòa án xử rằng người thuê lao động đã vi phạm hợp đồng ngầm đó. Tòa án xử rằng cuốn cẩm nang thể hiện những chọn lựa của công ty để thực hiện

hoặc thay đổi các hợp đồng với tất cả mọi người lao động.

Vụ kiện này dính dáng rất nhiều vấn đề liên quan đến chủ đề của chương này, các nỗ lực của công ty trong tạo lập và quản lý các mối quan hệ với nhân viên. Tình huống mô tả bên trên minh họa cho một ví dụ về những lực lượng bên trong và bên ngoài vốn là cơ sở để hình thành mối quan hệ thuê mướn lao động. Cụ thể, một bên là chính sách kỷ luật và thủ tục của công ty còn bên kia là luật thuê mướn lao động. Vụ kiện đã đề cập một cách cụ thể đến việc gia nhập và rời khỏi công ty – sự khởi đầu và kết thúc của mối quan hệ thuê mướn lao động. Chúng ta đã tiếp xúc nhiều khía cạnh của mối quan hệ thuê mướn lao động khi nói về những luật thuê mướn lao động chính, trong chương 4 khi thảo luận về việc tuyển dụng, trong chương 5 ở quy trình chọn lựa, trong chương 6 ở quản lý hoạt động, và cả trong chương 9 ở mục lý thuyết và thực hiện đền bù. Chương 11 cung cấp một bản mô tả hoàn thiện hơn về các yếu tố của mối quan hệ thuê mướn lao động có ảnh hưởng đến hoạt động cụ thể trong quản lý nguồn nhân lực.

Bạn có thể nhớ lại cuộc thảo luận của SAS, một công ty phần mềm máy tính rất thành công ở Bắc California. SAS chưa có năm nào bị thua lỗ và cũng chưa bao giờ sa thải một nhân viên nào. Jim Goodnight, người sáng lập ra SAS đã nói một cách đơn giản “tỉ lệ bỏ việc tự động ở SAS thấp hơn một cách căn bản so với các đối thủ cạnh tranh (3% một năm so với 20% của ngành)”. Jeff Chambers, giám đốc nhân sự của công ty ước định rằng SAS tiết kiệm khoảng 60 đến 70 tỉ đôla mỗi năm nhờ vào 17 % lợi thế này.

Rất nhiều nghiên cứu giờ đây ghi nhận rằng có mối quan hệ nhân quả đáng tin cậy giữa thái độ của nhân viên – được thể hiện dưới dạng những cam kết của họ với công ty, sự thỏa mãn với công việc, nhận thức về những ràng buộc và sự tin tưởng vào công ty, và những nhận thức về sự bình đẳng, công bằng tại nơi làm việc với kết quả của khách hàng, chẳng hạn

như sự hài lòng và tiếp tục duy trì làm ăn với nhau; chính điều này đã đem lại những hiệu quả tài chính khả quan hơn. Một nghiên cứu cho thấy là những quan hệ tích cực với nhân viên giống như “một tài sản vô hình dài hạn...và là một nguồn để duy trì lợi thế cạnh tranh ở cấp độ công ty”. Một nghiên cứu mới đây nữa phát hiện rằng sự hài lòng và ràng buộc của nhân viên có liên quan đến những kết quả kinh doanh ý nghĩa” Tất nhiên, thái độ của nhân viên tốt bắt nguồn từ chính sách nhân sự tốt. Một nghiên cứu xuất sắc đã phát hiện rằng mức thỏa mãn của nhân viên về điều kiện làm việc, sự công nhận và khuyến khích mà họ nhận được vì làm việc tốt, và những cam kết về chất lượng của sản phẩm và dịch vụ, tất cả đều đóng góp vào “đường giá trị thấp nhất” của công ty. Những công ty có chính sách nguồn nhân lực tiến bộ hơn thì có thu nhập hàng tháng cao hơn.

Do đó, quan tâm đến những nhận thức về công bằng trong công ty và đo lường sự thỏa mãn trong công việc cần được đề tâm, ngay cả đối với những người “kiên định lập trường” luôn tập trung vào đường biên giá trị thấp nhất. Nếu nhân viên đã ràng buộc, cam kết và thấy hài lòng thì họ chắc chắn sẽ đưa bạn được đến nơi đó. Chính sách nguồn nhân sự đề cập trong chương này có thể tạo ra nhiều thái độ tích cực của nhân viên hơn.

Mục tiêu

Sau khi đọc chương này, bạn có thể:

1. Giải thích khái niệm công bằng tổ chức và nó liên quan đến tất cả các phương diện của xây dựng mối quan hệ với người lao động như thế nào.
2. Giúp hiểu được những hoạt động tiến hành vào lúc gia nhập công ty giúp ích như thế nào trong xây dựng mối quan hệ thuê mướn lao động.
3. Biết được một số luật lao động và học thuyết luật pháp

chính quản lý mối quan hệ thuê mượn lao động.

4. Thể hiện sự tương đồng với những phức hệ trong số tay nhân viên, một số vấn đề hiện hành, và cách để né các vụ kiện tụng.
5. Hiểu được những chính sách và thủ tục liên quan đến kỷ luật và phân nân.
6. Giải thích những cách khác nhau mà một người lao động có thể rời bỏ công ty và những biện pháp công ty có thể thực hiện để biến những cách ra đi này trở thành những trải nghiệm tích cực hơn cho tất cả các bên liên quan.

GIỚI THIỆU

Các chuyên gia về nguồn nhân lực là những nhà quản lý bởi vì họ điều khiển những dự án trọng yếu và những nỗ lực đang được thực hiện trong công ty. Có lẽ điều quan trọng nhất mà những chuyên gia nhân lực giúp “quản lý” đó là mối quan hệ giữa công ty với mỗi nhân viên. Mặc dù rất nhiều yếu tố của mối quan hệ này được xác lập thông qua những chính sách, thủ tục và quy trình chung cho mọi nhân viên, song các sự kiện bất ngờ khác cũng nên được thiết lập để giúp cho mỗi mối quan hệ độc nhất này có những phát triển mang tính chất cá nhân.

Công bằng trong công ty

Công bằng, hay bình đẳng, được xem là tồn tại khi một người nhận được những thứ mà họ tin rằng họ xứng đáng được nhận dựa trên những đóng góp của họ. Mặc dù có nhiều bất buộc đạo đức hiển nhiên trong đối xử với nhân viên một cách công bằng và bình đẳng, thì cũng còn có những lý do mang tính công cụ khác. Các nghiên cứu đã cho thấy những nhận thức về sự công bằng tác động đến các kết quả của công ty như năng suất, sự vắng mặt và rời bỏ, tỉ lệ tai nạn và chi phí sức khỏe, và trộm cắp trong công ty. Rõ ràng, bình đẳng và công bằng phải là viên gạch móng của bất kỳ một môi

quan hệ nào mà công ty tạo lập với nhân viên.

Như đã được nói, việc quan trọng là cần phải nhận ra rằng công bằng là một nhận thức của riêng phần cá nhân mà thôi. Cho dù những người thực hiện hay các nhà lãnh đạo có bỏ nhiều thời gian và nỗ lực như thế nào đi nữa trong việc cố gắng tạo ra những nhận thức về sự công bằng, thì cũng không thể nào hoàn toàn thao túng những nhận thức này được. Nói cách khác, một người sẽ không thể nào tạo ra được một tình huống mà ở đó mọi người đều đạt được sự hài lòng vì công bằng. Minh họa cho điều này là một nghiên cứu trong đó nhiều người được hỏi nên phân phát một số tiền lớn trong công ty như thế nào. Những người lao động có cấp bậc thấp nhất tin rằng khoản tiền này nên được chia đều cho mọi nhân viên, trong khi những nhà quản lý nghĩ rằng số tiền này nên được chia dựa vào những đóng góp của từng phòng ban. Nghiên cứu này cho thấy sự khác biệt trong nhận thức về công bằng tồn tại trong cá nhân từng người lao động! Hai dạng công bằng trong công ty được xem xét dưới đây, cả hai đều liên quan khi xem xét mối quan hệ thuê mướn lao động.

Công bằng phân phối đòi hỏi phải công bằng trong phân phối thưởng phạt của công ty. Nói cách khác, một mối quan hệ "công bằng về mặt phân bố" là mối quan hệ mà trong đó tỉ lệ đầu vào để cho ra kết quả cho một cá nhân thì bằng với cá nhân khác. Tiêu biểu thì chúng ta nghe công bằng phân bố về lương bổng- một nhân tố rõ ràng của mối quan hệ công ty-nhân viên. Nhưng công bằng phân bố cũng gắn liền với những chính sách khác. Ví dụ như, nhân viên trong các công ty thường được thưởng những kỳ nghỉ được đài thọ. Một nhân viên với kỳ nghỉ hai tuần có thể sẽ không hài lòng vì việc đồng nghiệp của mình được thưởng kỳ nghỉ tới 3 tuần, đặc biệt là khi cả hai nhân viên này làm việc nặng nhọc như nhau. Bởi vì nhận thức về tỉ lệ đóng góp để cho ra kết quả thì không công bằng(trong trường hợp này, đóng góp thì như nhau trong khi kết quả thì không), do đó, người này sẽ có

những nhận thức về việc không công bằng phân bổ.

Mặc dù công bằng phân bổ là một khái niệm quan trọng, song công bằng về thủ tục càng cơ bản hơn để tạo lập mối quan hệ với người lao động. Công bằng về thủ tục là kết quả của những nhận thức về quy định, luật lệ và những chính sách công bằng trong phân bổ việc thưởng phạt các giá trị. Loại công bằng này đề cập đến cách cơ bản mà chính sách được thiết lập và việc thực hiện nó một cách công bằng. Tiếp tục với ví dụ của chúng ta, số ngày nghỉ được đài thọ có thể được trao cho mỗi người lao động dựa trên cơ sở thâm niên làm việc của họ. Có thể là 3 tuần nghỉ cho người lao động đã làm việc liên tục 15 năm, trong khi những người mới làm việc được 5 hay 10 năm sẽ nhận được 2 tuần nghỉ mà thôi. Nếu một người lao động thấy rằng họ xứng đáng được nhận 3 tuần nghỉ chỉ sau 5 năm làm việc, người đó sẽ nhận thức sự không công bằng về thủ tục lẫn phân bổ. Nói cách khác, cá nhân này không hài lòng với cách tính số ngày nghỉ của anh ta cũng như không hài lòng với số ngày nghỉ cuối cùng mà anh ta được nhận.

Ngược lại, cá nhân đó có thể sẽ không vui vẻ vì anh ta chỉ nhận được có 2 tuần nghỉ nhưng vẫn hiểu và tôn trọng chính sách của công ty. Người này có lẽ không hài lòng với số lượng ngày nghỉ được đài thọ mà anh ta được nhận (đó là: không công bằng phân bổ) nhưng vẫn cảm giác như là số ngày nghỉ này có được là do những thủ tục hợp lý (đó là: công bằng thủ tục). Trong trường hợp này, người này vẫn có cảm giác chung là công bằng. Nói theo một cách khác, “nhận thức về công bằng thủ tục có thể giúp làm xoa dịu đi những tác động của nhận thức về không công bằng trong kết quả”. Nắm được điều này, một người có thể hiểu được tại sao công bằng thủ tục là thiết yếu đến hiệu quả hoạt động của công ty. Một vài người cho rằng nếu một người lao động tiếp tục nghĩ những chính sách và thủ tục là công bằng, họ sẽ xây đắp niềm tin vào công ty, điều này sẽ khiến cho người lao động phản ứng chậm hơn

đối với những quyết định phân bổ tiêu cực hơn (chẳng hạn như việc trả lương thấp ngày càng tăng).

Nghiên cứu cho thấy, nhận thức được đối xử công bằng có tác động quan trọng không chỉ đến thái độ của công nhân (đó là sự thỏa mãn về công việc và cam kết với công ty), mà còn đến những hành vi ứng xử của từng cá nhân cụ thể, bao gồm cả việc thường vắng mặt không lý do, những ứng xử mang tư cách công dân. Hơn nữa, nghiên cứu cũng đã chứng minh mối liên hệ giữa nhận thức công bằng với hiệu quả làm việc của cá nhân. Một nghiên cứu mới đây trong ngành khách sạn minh họa cho sức mạnh của những mối quan hệ này. Các tác giả kết luận rằng "kết quả của cuộc nghiên cứu này cho thấy rằng chính sách và việc đối xử công bằng có thể làm tăng năng lực của công ty trong giải quyết những nhu cầu của khách hàng. Đối xử công bằng với nhân viên có thể làm cho nhân viên ở lại công ty và tăng cường dịch vụ khách hàng, bởi vì nhân viên tận tâm với công ty và mục tiêu của công ty hơn và cả hai việc là giữ được nhân viên và sự hài lòng về dịch vụ cho khách hàng đều sẽ tác động đến lợi nhuận. Các can thiệp nhằm tạo một môi trường công bằng do đó có vẻ như cải thiện được hiệu quả hoạt động của công ty. Nghiên cứu xác nhận là những mô hình công bằng công ty theo hướng đi xuống mà ở đó những nhận thức về sự bình đẳng của nhân viên có quan hệ với cam kết của họ với công ty ảnh hưởng đến phản ứng của khách hàng với nhân viên.

Các chương trình đạo đức

Một chỗ ngoặt thú vị trong ý niệm về sự công bằng và bình đẳng là những chương trình đạo đức đã được chính thức hóa. Để việc khen ngợi một nỗ lực nào đó của nhân viên được công bằng, những chương trình đạo đức chính thức được thiết kế chủ yếu là để bảo đảm những hoạt động thành thực, công bằng và có trách nhiệm về phía người tuyển dụng. Các chương trình tư duy đạo đức thường nhấn mạnh những yếu tố sau đây:

1. Tôn trọng phong tục/ lễ nghi của những người khác.
2. Suy nghĩ về bản thân và công ty như là một phần của một xã hội lớn hơn.
3. Cố đánh giá tình huống một cách khách quan và đánh giá những kết quả dự đoán trước và không dự đoán của mỗi một hành động có thể.
4. Cân nhắc đến an sinh của người lao động ở mức khả thi nhiều nhất

Bạn có thể sẽ hỏi tại sao phải là chương trình đạo đức? Trong khi những chính sách công ty và những bốn phạm pháp lý trói buộc nhân viên vào những cách ứng xử cụ thể trong hầu hết các trường hợp, những chương trình này cố gắng để đảm bảo rằng nhân viên lúc nào cũng hành động theo một cách có đạo đức và công bằng đối với công ty. Theo đó, những ích lợi của các chương trình đạo đức chính thức là giảm đi các hành vi sai trái và tăng cường ngăn ngừa các vụ kiện cáo chống lại công ty. Liên quan đến lợi ích sau, những nguyên tắc chỉ đạo án phạt của liên bang năm 1991 đề cập đến những hậu quả nặng hơn cho những sai trái hình sự liên bang nếu một công ty không áp dụng các chương trình đạo đức chính thức.

Chương trình đạo đức có vẻ như có hiệu quả toàn diện. Vào năm 2003, Cục khảo sát Đạo đức kinh doanh Quốc gia, Trung tâm Thông tin Dữ liệu về Đạo đức chú ý rằng người lao động báo cáo những vi phạm nhiều hơn bao giờ hết. Vào năm 1994, 48 % người lao động trả lời rằng họ có báo cáo về các vi phạm; vào năm 2003, con số này tăng lên 65%. Khả năng báo cáo này có liên quan trực tiếp đến bản chất của chương trình. Các chương trình có tỉ lệ báo cáo cao nhất là những chương trình có bao gồm những tuyên bố, huấn luyện, các dòng tư vấn, và các hệ thống báo cáo được ghi chép lại.

Nhân tố quan trọng nhất trong chương trình đạo đức này có lẽ là sự ủng hộ và làm gương của những nhà quản lý. Có vẻ

như là chỉ mỗi chương trình đạo đức không thôi thì không đủ để bảo đảm cho nhân viên hành xử theo một cách có đạo đức. Dù sao đi nữa, xu hướng này cho thấy các công ty cảm giác rằng họ được phép đòi hỏi những hành xử công bằng và có đạo đức từ nhân viên của mình, cũng giống như những nỗ lực của họ để cung cấp điều tương tự thông qua các chính sách, thủ tục và việc thực hiện của công ty.

Một vài chính sách đạo đức có tính chất đổi mới trong việc thông tin các kỳ vọng vào mối quan hệ thuê mướn lao động. Lockheed Martin sử dụng một trò chơi đạo đức mà trong đó những người lao động kiểm tra kiến thức đạo đức và kỹ năng giải quyết vấn đề của mình thông qua 34 vòng. DilbertTM và DogbertTM, những nhân vật nổi tiếng được sáng tạo bởi Scott Adam, là những nhân vật chính trong các vòng này, tạo ra một cảm giác mà khó có cuộc thuyết trình nào của những người hướng dẫn về thông tin đạo đức có thể tái tạo được. Lockheed Martin phân phối một CD tương tác và tự tiến hành từng bước tóm tắt lại các thông tin đạo đức, cũng như lịch và màn hình nền phác họa "12 viên gạch nền móng xây dựng niềm tin" của công ty. Một ví dụ khác, Texas Instruments sử dụng việc huấn luyện chính thức và một cuốn sách 4 trang để thông tin những kỳ vọng về các hành xử có đạo đức. Bìa sau của cuốn sách là một tấm thiệp cỡ chiếc ví bao gồm những mẹo để chẩn đoán những hàm ý đạo đức của các tình huống. Tấm thẻ bao gồm những nội dung sau:

- + Hành động có hợp pháp không?
- + Nó có tuân theo các chuẩn giá trị của chúng ta hay không?
- + Nếu bạn làm, bạn có cảm thấy xấu hổ không?
- + Nếu lên báo nhìn nó sẽ như thế nào?
- + Nếu bạn biết nó sai trái thì đừng làm!
- + Nếu bạn không chắc thì hãy hỏi
- + Tiếp tục hỏi cho đến khi nào bạn có được câu trả lời.

Tóm lại, công bằng, bình đẳng và đạo đức về phía của cả người lao động và công ty là cơ bản trong mối quan hệ thuê mướn lao động. Bây giờ chúng ta sẽ chuyển qua những hoạt động cụ thể của công ty nhằm giúp xây dựng và thúc đẩy những mối quan hệ này. Những hoạt động phổ biến lúc bắt đầu mối quan hệ, hay là ở giai đoạn “gia nhập công ty” sẽ được thảo luận đầu tiên.

GIA NHẬP CÔNG TY

Mối quan hệ thuê mướn lao động thường bắt đầu khi một cá nhân bước vào quy trình tuyển chọn cho một vị trí hay một hợp đồng với một công ty nào đó. Đây chính là điểm mà các cá nhân bắt đầu hình thành nên những kỳ vọng về việc họ sẽ được đối xử như thế nào. Câu hỏi cơ bản nhất ở giai đoạn đầu này là về tình trạng làm việc của cá nhân và việc sắp xếp công việc.

Tình trạng làm việc

Như chúng ta đã thảo luận trong chương 5, có một xu thế mạnh mẽ ở Hoa Kỳ trong việc sử dụng lao động không dài lâu như nhân viên bán thời gian, mùa vụ, hợp đồng hay theo hợp đồng thuê. Ngày nay, ngành giúp đỡ theo mùa vụ đã cung cấp hơn 3 triệu công nhân, tăng 300% so với năm 1991. Nhưng liệu một người lao động thời vụ nên được xem như là một nhân viên hay chỉ được coi là một người lao động hợp đồng độc lập? Sự phân định giữa hai hình thức phân biệt này không phải lúc nào cũng rõ ràng, trong khi những ám chỉ lại cực kỳ quan trọng cho việc tạo dựng một mối quan hệ thuê mướn lao động tốt. Công ty có thể tránh được những khoản tiền thuế lớn khi phân loại công nhân là những lao động hợp đồng chứ không phải là nhân viên, và rất nhiều trợ cấp công việc tốn kém (đó là bảo hiểm y tế, các kế hoạch nghỉ hưu, những lựa chọn cổ phần) chỉ được áp dụng cho nhân viên của công ty. Không nghi ngờ gì, nó tạo ra những lợi thế tài chính rõ ràng khi phân loại người lao động là nhân viên hợp

đồng. Tuy nhiên, chỉ gắn nhãn cho các nhân viên là lao động hợp đồng thì sẽ không đủ; rất nhiều khía cạnh của mối quan hệ lao động cần phải được xem xét khi tiến hành phân định này.

Để quyết định liệu một lao động nên được xem như là một nhân viên hay là một lao động hợp đồng, toàn bộ đánh giá về hoàn cảnh của mối quan hệ lao động là cần thiết, mặc dù điểm tập trung có thể chỉ là vào một số mặt chủ chốt mà thôi. Cụ thể là, đánh giá "quyền kiểm soát" của người lao động là nhất thiết. Quyền kiểm soát chỉ đơn thuần là mức độ mà người sử dụng lao động được phép giám sát cách thức và phương tiện làm việc. Nếu người lao động kiểm soát hoàn toàn cách thức và phương tiện hoàn thành kết quả cuối cùng, người đó có thể là nằm vào mối quan hệ hợp đồng. Ngược lại, nếu người chủ có quyền quyết định phương tiện mà người lao động phải dùng để hoàn thành công việc, thì khả năng là người lao động này được phân loại là một nhân viên. Mức độ mà người lao động phải theo tạo ra các chính sách nhân lực và việc thực hiện, cả các chính sách kỷ luật và chương trình về khiêu cũng là quan trọng. Nếu một người lao động phải tôn trọng một cách hoàn toàn các chính sách và thủ tục này, người đó có khả năng được xem là một nhân viên hơn là một lao động hợp đồng. Những vấn đề quan trọng khác nữa là trong việc xác định đặc trưng tình trạng của người lao động như thời hạn làm việc, đối xử về thuế, cách thức trả lương, mức độ phụ thuộc về kinh tế của người lao động vào người chủ, người chủ có phải huấn luyện người lao động hay không, ai sẽ kiểm soát kế hoạch công việc, và lợi nhuận có được phân chia hay không.

Hai án lệ mới đây minh họa cho sự phức tạp của câu hỏi tương tự như là đơn giản này. Microsoft đã sắp đặt một hợp đồng với lập trình viên máy tính của mình, giống như Time-Warner đã thực hiện với những cộng tác viên tự do của nó. Trong cả hai trường hợp, tòa án xử rằng cả hai công ty đều đã sai khi

phân loại họ là những lao động hợp đồng độc lập, do đó đã loại họ ra khỏi các kế hoạch về trợ cấp và lựa chọn cổ phần. Mặc dù tòa án kết luận những phân loại sai này là vi phạm pháp luật không cố ý, tòa vẫn ra lệnh phải cho những lao động bị phân loại sai này được tham gia ngay lập tức vào các chương trình trên. Rõ ràng, phân loại sai để trốn thuế và chi trả trợ cấp sẽ dẫn đến những hình phạt nặng, những khoản phí phạt không cần thiết và những kiện tụng tốn thời gian.

Sắp xếp công việc linh hoạt

Một câu hỏi quan trọng khác ở giai đoạn đầu này là về việc sắp xếp công việc. Cụ thể là, một nhân viên mới sẽ làm việc theo kế hoạch làm việc truyền thống (đó là 8 tiếng một ngày, 5 ngày một tuần, 50 tuần một năm), hay là theo kế hoạch làm việc ít cứng nhắc hơn? Một nghiên cứu về 521 công ty lớn nhất nước cho thấy hơn 90% đưa ra kế hoạch làm việc để lựa chọn, từ thời gian linh hoạt đến chia sẻ công việc và đến nghỉ hè. Những chương trình này được thiết kế để giúp cho nhân viên cân bằng công việc với cuộc sống bình thường của họ bằng cách cho phép nhân viên áp dụng một kế hoạch làm việc linh hoạt hơn. Một số chương trình phổ biến hơn bao gồm thời gian linh hoạt, công việc bán thời gian lâu dài, chia sẻ công việc và tuần làm việc dồn nén.

Thời gian linh hoạt

Gần 30% các công ty ở Hoa Kỳ hiện đang có những phiên bản làm việc theo thời gian linh hoạt. Thời gian linh hoạt có nghĩa là người lao động được quyền lựa chọn kế hoạch làm việc trong một số giới hạn nào đó. Nhìn chung, hầu hết những người lao động bắt buộc phải có mặt tại nơi làm việc trong một khoảng thời gian "cốt lõi", thường là khoảng giữa ngày. Trong đa số các trường hợp, khoảng thời gian cốt lõi này là từ 10 giờ sáng đến 2 giờ chiều. Khoảng 15% người chủ lao động quy định thời gian cốt lõi của mình là từ 9 giờ sáng đến 3 giờ chiều, trong khi 28% những người khác quy định là từ 9 giờ sáng đến 4 giờ chiều.

Thời gian linh động được chứng minh là rất hiệu quả để xoa dịu mâu thuẫn giữa công việc và gia đình cho những người làm việc trong khu vực kinh tế tư nhân. Thêm vào đó, một khảo sát của chính phủ liên bang về 325000 người lao động có tham gia vào chương trình làm việc theo thời gian linh động cho thấy 90% số này tin rằng ít nhất thì chương trình này cũng quan trọng để giải quyết mâu thuẫn giữa công việc và gia đình của họ. Thời gian linh động được chứng minh là có liên quan đến việc ít chậm chạp hơn, ít vắng làm hơn và ít nhân viên nghỉ vì lý do bị ốm hơn và đến việc tăng năng suất và hiệu quả công việc.

Một bất lợi gắn với thời gian linh động là khó khăn gặp phải trong việc sắp xếp các cuộc họp và trong nỗ lực phân bổ nhân viên. Cũng vậy, nó có thể đòi hỏi phải sử dụng đến đồng hồ đo thời gian- vốn được nhận thức bởi người lao động như là một cơ chế kiểm soát trong quản lý. Hơn nữa, thời gian linh động có thể không phù hợp với tất cả mọi công việc. Khi mà những nhiệm vụ là phụ thuộc nhau, chẳng hạn như trong một dây chuyền sản xuất, nó khó mà áp dụng hơn.

Ngày nay, một số công ty đã mở rộng khái niệm về thời gian linh hoạt. Chẳng hạn như công ty Barrios Technology có cả thời gian và nơi làm việc linh hoạt. Nơi làm việc linh động cho nhân viên cơ hội lựa chọn làm việc ở nhà hoặc ở một cơ quan vệ tinh gần nhà. Như được thảo luận ở chương 5, thông tin viễn thông là lựa chọn phổ biến giúp cho người lao động có thể làm việc ở nhà bằng cách sử dụng máy vi tính, đầu video và điện thoại để chuyển thư từ hay công việc hoàn tất đến văn phòng chính. Ở Pacific Bell, 70% nhân viên làm việc ở nhà báo cáo là họ hài lòng với công việc hơn.

Công việc bán thời gian lâu dài

Một cách để sắp xếp công việc tương đối mới đó là việc sử dụng công việc bán thời gian lâu dài. Trong khi việc làm bán thời gian lúc nào cũng có trên cơ sở tạm thời cho một số công việc, nó lại chỉ mới được áp dụng trên cơ sở lâu dài cho những

công việc có chuyên môn. Các công ty có chương trình làm việc bán thời gian lâu dài là: AT

P&T, Barrios Technology, Digital Equipment Corporation, DuPont, UPS, Arthur Anderson và Herman Miller. Mặc dù có rất ít nghiên cứu về tính hiệu quả của sự thay đổi này song nghiên cứu trong các công ty cho thấy rằng những người làm việc bán thời gian có năng suất cao hơn và ít vắng làm hơn so với những người làm việc toàn thời gian. Hơn nữa, một nghiên cứu của Catalyst về 2000 quản lý (cả toàn thời gian lẫn bán thời gian) cho thấy chương trình làm việc bán thời gian khuyến khích nhân viên gắn bó với công ty.

Chia sẻ công việc

Chia sẻ công việc là khi 2 người cùng chia nhau trách nhiệm về một công việc thường xuyên, toàn thời gian. Ví dụ, một người có thể làm việc vào buổi sáng còn người kia thì làm việc vào buổi chiều. Chia sẻ công việc đem đến cho công ty sự linh hoạt trong đội ngũ nhân viên và giúp họ có thể thu hút và giữ lại được những nhân viên giỏi. Thêm vào đó, một nghiên cứu ban đầu phát hiện rằng mỗi người đã làm đến 80% công việc của một nhân viên toàn thời gian chứ không phải chỉ là 50% như mong muốn. Người lao động cũng thích các chương trình chia sẻ công việc vì nó giúp họ giảm số giờ làm việc xuống trong khi vẫn giữ cho những kỹ năng chuyên môn của họ luôn cập nhật. Kiểm tra trang web www.jobsharing.com để tìm dịch vụ chia sẻ công việc trên trực tuyến.

Những tuần làm việc nén

Một cách sắp xếp mới mẻ khác cho phép người lao động làm việc ít ngày hơn trong một tuần với số giờ làm việc trong một ngày dài hơn. Chẳng hạn, người lao động có thể làm việc 4 ngày, mỗi ngày 10 tiếng đồng hồ thay vì phải làm việc năm ngày, mỗi ngày 8 tiếng. Loại kế hoạch làm việc này đã là một chọn lựa nhiều năm qua cho một số nghề như nhân viên cứu hỏa, nhân viên canh sát, y tá, nhà tạo mẫu tóc và kỹ

thuật viên. Ngày nay, nó được sử dụng trong những công việc và công ty khác nữa bao gồm giao dịch viên ở ngân hàng Citibank, nhân viên trực tổng đài ở nhà in US Sprint. Sử dụng tuần làm việc nén có rất nhiều ích lợi cho cả người lao động và người thuê lao động. Cách sắp xếp này, cũng giống như những cách sắp xếp linh hoạt khác, cho phép người lao động điều chỉnh tốt hơn những nhu cầu cuộc sống khác, do đó họ không bị buộc phải rời bỏ công ty. Đạo đức và năng suất của người lao động cao hơn, sự chậm chạp và vắng làm giảm đi. Thêm vào đó, công ty có thể sử dụng những trang thiết bị và nguồn lực của mình hiệu quả hơn. Tuy nhiên, cũng có một số trở ngại. Thiếu nhân viên, lên lịch các cuộc họp, và điều phối các dự án nhóm là 3 vấn đề phổ biến nhất. Một trong những lo lắng quan trọng là việc gia tăng tình trạng mệt mỏi của nhân viên do phải làm việc nhiều giờ hơn trong một ngày.

Một khi tình trạng làm việc của người lao động và sắp xếp công việc đã rõ ràng, khoảng thời gian gia nhập công ty là vô cùng quan trọng để công ty xây dựng những trụ chống chính cho mối quan hệ tích cực và hiệu quả. Tiếp đến, chúng ta sẽ thảo luận hai cách công ty có thể làm được điều này: cái nhìn trước về thực tế công việc và các chương trình xã hội hóa/ định hướng.

Cái nhìn trước về thực tế công việc

Xác lập mối quan hệ với nhân viên có lẽ bắt đầu trước cả khi cá nhân đó thực sự được công ty thuê. Như đã thảo luận trong chương 5, một công ty có thể chọn lựa để cung cấp một cái nhìn trước về thực tế công việc (Realistic Job Preview-RJPs)- đó là việc trình bày những thông tin liên quan, cân bằng và không thiên kiến về công ty, công việc và các điều kiện mà ứng viên cho công việc đó sẽ làm. Những tuyển dụng truyền thống hơn sẽ chỉ chú trọng đến những khía cạnh tốt đẹp của công việc, thường miêu tả quá lạc quan về các điều

kiện làm việc. Điều này được gọi là “phương pháp tàu bay giấy” bởi vì mục tiêu của nó là thu hút nhiều ứng viên đến mức có thể. Phương pháp tàu bay giấy ít được ưa thích bởi vì mặc dù có thể cuối cùng cũng sẽ có một số người thích thú và chấp nhận các điều kiện làm việc, những người khác thường là sẽ rời bỏ công ty.

Việc bỏ làm sớm thường là kết quả của những thông tin sai lệch về các yêu cầu của công việc; do đó, cung cấp thông tin cho các ứng viên là cần thiết. Nghiên cứu đã chứng minh rằng RJP có thể giảm tỉ lệ nghỉ việc tự động trong công ty xuống từ 5 đến 10%. Bốn cơ chế được giả định là có hiệu quả ở đây. Thứ nhất, RJP hạ thấp các kỳ vọng xuống một mức vừa phải. Ai cũng biết rằng kỳ vọng quá cao thường gặp phải sự thất vọng và không hài lòng. Bằng cách hạ các kỳ vọng xuống, RJP có thể ngăn chặn sự vỡ mộng này ở phía người lao động. Thứ hai, RJP có thể giúp người lao động tạo ra các cơ chế để giải quyết những khía cạnh căng thẳng trong công việc. Nếu những điều kiện này được dự đoán trước, khả năng là chúng sẽ được giải quyết một cách tương xứng. Thứ 3, RJP truyền tải sự thành thật của công ty; những ứng viên với các thông tin tích cực lẫn tiêu cực sẽ ít cảm thấy bị thuyết phục nhận một công việc bởi một cách không thành thật của những đại diện cho công ty. Cuối cùng, RJP cho phép các ứng viên tự rút khỏi quy trình tuyển chọn nếu công việc không đáp ứng được các tiêu chuẩn hay các mục tiêu nghề nghiệp của họ.

30% các công ty được khảo sát bởi SHRM báo cáo việc sử dụng RJP như một kỹ thuật tuyển chọn cho những công việc không thuộc về quản lý. Có rất nhiều cách để tiến hành việc cung cấp cái nhìn trước về thực tế công việc. Những thông tin được cung cấp bởi nhà tuyển dụng, người phỏng vấn, các băng video, những ví dụ tiêu biểu về công việc và những cuộc trò chuyện thẳng thắn với những người giữ chức vụ là một số cách để được sử dụng. Bằng cách tiến hành RJP, công ty tận dụng được cơ hội để trao đổi những quyền và nghĩa vụ liên

quan đến người lao động trước khi ứng viên thực sự được chọn. Mặc dù những thông tin cụ thể hay những chỉ dẫn chi tiết chỉ hiện rõ thông qua quá trình làm việc thực sự của ứng viên, RJPs cho các ứng viên thấu hiểu ban đầu về các chính sách và thủ tục liên quan đến công ty.

Tất nhiên, mặt tiêu cực của RJPs là công ty có thể phải tuyển một số lượng ứng viên nhiều hơn. Quy trình tự lựa chọn áp dụng bởi RJPs thường loại bỏ đi một số ứng viên rất đạt yêu cầu mà những người này cuối cùng sẽ thăng tiến trong chức vụ này. Thực sự thì những ứng viên đạt yêu cầu nhất thường có khả năng là những người có nhiều cơ hội công việc nhất. Nhờ vào mặt tiêu cực của công việc được nêu ra trong RJPs mà những ứng viên tiềm năng cao này có thể thu hẹp lại những chọn lựa công việc mà họ có. Cùng vậy, khi có cả khía cạnh tiêu cực của công việc trong RJPs thì sẽ không cho công ty được phép tăng lên những khía cạnh này đi. Nếu có những khía cạnh căng thẳng hay không dễ chịu trong công việc, công ty nên nỗ lực giảm thiểu chúng đi để RJPs tích cực hơn và thu hút được nhiều ứng viên dự tuyển hơn.

Xã hội hóa và định hướng

Xã hội hóa là quá trình mà nhờ đó một cá nhân sẽ biết trân trọng những giá trị, khả năng, những hành vi mong muốn và những kiến thức xã hội cần thiết để đảm nhận một vai trò nào đó trong công ty và để tham gia vào công ty như một thành viên. Theo đó, xã hội hóa thường được nghĩ là một quá trình học tập. Các cá nhân học cách để làm việc trong một môi trường rõ ràng (đó là các chính sách và thủ tục) hay ngầm (đó là văn hóa). Hơn nữa, xã hội hóa diễn ra theo thời gian, nó không phải là một sự kiện cụ thể. Nó có thể tốn nhiều tháng hay có khi nhiều năm để một cá nhân hoàn toàn thích ứng được với môi trường làm việc trong công ty.

Định hướng là một thuật ngữ được sử dụng cho những hoạt động mà công ty bảo trợ, chính thức hóa có liên quan đến việc xã hội hóa người lao động vào công ty. Trong khi cái

nhìn trước về thực tế công việc được triển khai chủ yếu là để giảm thiểu mức tự động nghỉ việc và chỉ cung cấp thông tin cho những người lao động về quyền và nghĩa vụ của họ một cách gián tiếp thì các hoạt động định hướng có hẳn các mục đích rõ ràng để làm như vậy. Các chương trình định hướng thường bao gồm những thông tin về các khóa huấn luyện về những chủ đề có liên quan đến những nhân viên mới (đó là những chính sách và thủ tục chính, nhiệm vụ và tầm nhìn của công ty, đền bù và trợ cấp), đi tham quan công ty và những tương tác khác với tất cả mọi thành viên trong công ty. Các chương trình định hướng cũng có thể bao gồm việc giao cá nhân đó cho một cố vấn giàu kinh nghiệm- đây là một hoạt động được thấy là đem lại sự thấu hiểu nhiều nhất về thông tin công ty (đó là về toàn bộ công ty), hơn hẳn những người đồng sự, người giám sát và những tham khảo khách quan, ví dụ như các cẩm nang về chính sách. Sears Roebuck và công ty mới đây đã giảm tỉ lệ nghỉ việc xuống hơn một nửa, từ 17.5% còn 7.5%. Hoạt động cố vấn nhờ những người có kinh nghiệm được trích dẫn là nguyên nhân chính đóng góp cho mức giảm đó.

Các chương trình định hướng được bảo trợ bởi công ty là một phần của cái được gọi là xã hội hóa thể chế. Kiểu xã hội hóa này là chính thức; đó là, mỗi thành viên trong công ty sẽ nhận được những thông tin cố định, liên tiếp và như nhau khi được tiếp nhận vào công ty. Ngược lại, xã hội hóa từng cá nhân được dành riêng cho mỗi người lao động; việc bổ nhiệm một người vào một vai trò nào đó sẽ không giống với cách bổ nhiệm một người khác ngang hàng nếu không có các chương trình được công ty bảo trợ. Thông thường nhất, một người lao động sẽ được xã hội hóa bằng một trong hai chiến thuật. Mức độ mà công ty sử dụng chiến thuật thiết chế hay từng cá nhân phụ thuộc vào rất nhiều yếu tố. Ví dụ, số lượng nhân viên được tuyển rất dễ ảnh hưởng đến thời gian và nỗ lực đổ vào một chương trình thể chế hóa. Nếu một công ty rất nhỏ,

sẽ hiệu quả hơn để áp dụng chủ yếu là chương trình xã hội hóa từng cá nhân.

Nghiên cứu cho thấy các chương trình này càng chính thức hóa bao nhiêu thì những thành công trong việc giảm sự không rõ ràng về vai trò, mẫu thuẫn vai trò và ý định từ bỏ công ty càng lớn bấy nhiêu. Công ty Corning Glass Works phát hiện ra rằng 69% những nhân viên mới sẽ có khả năng chịu ở lại công ty sau 3 năm khi họ hoàn thành chương trình định hướng chính thức hóa hơn là để họ tự phân loại công việc. Có vẻ như những kiểu chương trình định hướng này thành công nhất trong việc thông tin kiến thức về công ty và vai trò của cá nhân trong một hệ thống lớn hơn. Tuy nhiên, chiến thuật xã hội hóa từng cá nhân được thấy là có gắn với sự đổi mới và thường cung cấp những thông tin có liên quan trực tiếp (đó là thông tin vừa-kịp-lúc). Hơn nữa, hoạt động xã hội hóa không chính thức này có thể được sử dụng để bổ sung và cố kết những gì đã được học trong quá trình huấn luyện chính thức. Cuối cùng thì tốt nhất là nên dựa trên cả hai chiến thuật xã hội hóa, sử dụng các chương trình định hướng và những hoạt động chính thức khác để đảm bảo rằng các cá nhân có được những kiến thức chung cần thiết, trong khi đó sử dụng chiến thuật mang tính cá nhân hóa để trao đổi những chi tiết, khuyến khích khả năng sáng tạo và cải tiến quy trình trong công việc. Renaissance Worldwide, một công ty tư vấn có trụ sở ở Massachusettes, chỉ thực hiện chương trình này. Những người mới được thuê sẽ trải qua một thời gian trong chương trình định hướng công ty được phòng nhân sự bảo trợ. Ở đây, những thông tin chung về những việc như trợ cấp, chi trả khi nghỉ việc sẽ được cung cấp. Sau đó, những nhân viên mới này phải làm việc một thời gian với quản lý của mình, học tập những mục tiêu và chiến lược của nhóm, những mối quan hệ với tất cả các thành viên trong nhóm và những thông tin cụ thể khác.

Như với RJPs, một vài kỹ thuật định hướng độc đáo đã

được nhiều công ty sử dụng. Hãng hàng không Southwest sử dụng một ít thời gian trong chương trình định hướng nhân viên để hoàn tất công việc giấy tờ, nhưng Southwest còn yêu cầu nhân viên phải điền vào mẫu danh sách các sở thích và cỡ áo quần của họ. Những thông tin này sau này sẽ được sử dụng khi công ty tổ chức sinh nhật cho nhân viên hay trong những lễ kỷ niệm với những món quà là quần áo may. Vào lúc kết thúc chương trình định hướng, những nhân viên của công ty Ernst & Young nhận được một cuốn sổ tay làm theo yêu cầu, được so sánh như "cây đũa chỉ dẫn" mà một số công ty du lịch thường cung cấp. Cuốn sổ tay này cho nhân viên biết được những việc họ có trách nhiệm phải học và nơi mà họ phải học lại chúng trong 6 hay 9 tháng sau. Cuối cùng, một công ty phần mềm đã bắt đầu thực hiện xã hội hóa nhân viên của mình trước khi họ đến công ty ngày đầu tiên. Cụ thể là, công ty đã sử dụng một chương trình 4 bước và đã giới thiệu đến các công ty khác nhằm làm cho nhân viên cảm thấy thoải mái như ở nhà.

1. Gửi thư cá nhân chào đón nhân viên mới
2. Gửi sổ tay nhân viên, những thông tin về các trợ cấp, bản đồ và những thông tin khác về lĩnh vực và các chương trình của công ty, và một bản tóm tắt các dự án công việc đang được nhân sự của phòng hoàn thành.
3. Gọi riêng những nhân viên mới để trả lời tất cả các câu hỏi mà họ có thể đặt ra liên quan đến những tài liệu đã được gửi.
4. Gọi cho nhân viên mới vào đêm trước ngày làm việc đầu tiên.

Cũng như với bất cứ một can thiệp về nhân sự nào khác, cần cẩn thận khi thiết kế chương trình để gạt hái những ích lợi nêu bên trên mà không gây ra những rối rắm khác, sự vô ích hay tình trạng quá tải thông tin; vì điều này ngược lại sẽ làm cho nhân viên không thích thú với công ty. Một chuyên

gia đã cảnh báo những điều sau:

- + Sử dụng quá nhiều thời gian định hướng để hoàn thành các công việc giấy tờ.
- + Cung cấp quá nhiều thông tin trong một thời gian quá ngắn.
- + Cung cấp những thông tin chẳng liên quan gì đến việc điều chỉnh cho thích ứng với vị trí và với công ty.
- + Gây e dè cho nhân viên khi dùng quá nhiều thời gian thảo luận về những mặt xấu của công việc.
- + Sử dụng những bài giảng và băng Video thay vì những phương pháp cho phép giao tiếp 2 chiều.
- + Giới hạn việc định hướng chỉ trong ngày đầu làm việc.
- + Quảng cáo về công ty

Điểm cuối cùng- quảng cáo về công ty- có thể trở thành một vấn đề nghiêm trọng nếu nội dung quảng cáo có những thông tin sai lệch hoặc lừa dối. Một nữ luật sư ở New York đã thắng trong vụ án mà cô kiện công ty cũ của mình khi họ sa thải cô chưa đầy ba tháng sau khi tuyển dụng vì lý do là họ đã đưa ra quá nhiều thông tin thổi phồng về tài chính của công ty (vụ này được biết đến như lý lẽ để bác đơn hứa hẹn).

Một khi người lao động đã hoàn thành những giai đoạn xã hội hóa ban đầu, họ sẽ bắt đầu thực hiện thực hiện những vai trò liên quan đến chức vụ mà họ đảm nhận trong công ty. Phần tiếp theo sẽ thảo luận những chiến thuật mà công ty có thể sử dụng để hình thành một mối quan hệ tiếp diễn, tích cực và hữu ích với mọi thành viên trong công ty.

MỐI QUAN HỆ LIÊN TỤC

Hãy suy xét một chút về tất cả những mối quan hệ cá nhân mà bạn duy trì. Đối với một vài người, bạn là một thành viên gia đình – là con, cha mẹ, cháu chắt, ông bà,... Đối với những người khác, bạn là bạn bè, người tin cần, bạn chơi quần vợt, hàng xóm hay người quen. Có lẽ bạn cũng là một

phần quan trọng của người khác, người yêu hay bạn đời. Bây giờ, hãy suy xét tất cả những cách mà bạn duy trì những mối quan hệ này. Có lẽ bạn sẽ có một số nguyên tắc chung khi đó là những người quan trọng trong cuộc sống của bạn; bạn có thể luôn gửi thiệp chúc mừng sinh nhật, chẳng hạn như vậy. Nhưng bạn cũng phải sẵn sàng để nối kết theo một cách khác với những người khác phụ thuộc vào vai trò mà bạn chiếm giữ trong cuộc sống của họ và theo những thay đổi theo thời gian.

Bây giờ, hãy xem xét mối quan hệ thuê mướn lao động. Người lao động liên kết với một thực thể chứ không phải với một người. Điều này thể hiện những khác biệt cơ bản. Tuy nhiên, chúng ta vẫn gọi mối liên kết này là một mối quan hệ. Như với tất cả các mối quan hệ của bạn, công ty cần phải áp dụng những cơ chế để giải quyết những phần phổ biến của mối quan hệ với tất cả nhân viên (đa số là các chính sách và thủ tục) và những phần chỉ liên quan đến tình huống của một nhân viên duy nhất. Như bạn có thể tưởng tượng, những việc như thâm niên làm việc, sức khỏe và những vi phạm luật lệ và quy định có thể đòi hỏi công ty phải thay đổi mối quan hệ. Ví dụ, một nhân viên với thâm niên làm việc 5 năm có thể nhận kỳ nghỉ được dài hơn hai tuần, trong khi nhân viên làm việc 15 năm sẽ nhận được kỳ nghỉ là 3 tuần. Mỗi công ty sẽ thiết lập chính sách, thủ tục và những tình huống bất ngờ cho riêng công ty. Chúng tôi cung cấp một cái nhìn sơ lược về những cách mà trong đó mối quan hệ lao động có thể được quản lý.

Những lực lượng bên trong ảnh hưởng đến mối quan hệ lao động là chính những người lao động (thông qua các chương trình gia nhập công ty) và chính sách thủ tục đã định của công ty. Trong phần này, những thủ tục về các kỷ luật và khiếu nại của nhân viên cũng sẽ được thảo luận. Đầu tiên, mặc dù không hề được các công ty đề cập đến nhưng lại là tác động quan trọng nhất đến mối quan hệ lao động hiện có: môi trường pháp lý bên ngoài.

Các lực lượng bên ngoài: Luật

Các lực lượng bên ngoài quản lý mối quan hệ thuê mướn lao động chính là những luật về thuê mướn lao động. Đây không chỉ là những hoạt động kinh doanh tốt đẹp để bảo đảm đối xử công bằng với người lao động mà trong một số trường hợp, các công ty buộc phải làm theo. Luật lao động và luật tuyển chọn đã được thảo luận ở chương 3 và một số chỗ khác trong cuốn sách, như 4 loại học thuyết pháp lý và bộ luật rất liên quan đến việc xác lập mối quan hệ thuê mướn lao động.

Lao động tự nguyện

Học thuyết Lao động tự nguyện là một tiêu chuẩn chung của luật tuyên bố rằng những công ty tư nhân có quyền đuổi việc nhân viên của mình, có hay không có lý do chính đáng đều được nếu không có văn bản hợp đồng. Những người đề xướng ra học thuyết thuê mướn lao động tự nguyện lý luận rằng các cá nhân vẫn thường hay thực hiện những quyền này; họ có thể từ chức khỏi công ty mà không cung cấp nguyên nhân hay lý do vì sao lại làm vậy. Việc công ty có khả năng tự ý đuổi việc người lao động chỉ đơn thuần là đưa tác động qua lại này vào trong một khía cạnh của mối quan hệ mà thôi. Một điều quan trọng cần chú ý là học thuyết lao động tự nguyện sẽ không tồn tại nếu đã có một hợp đồng (ngầm định hoặc rõ ràng) hay một thỏa thuận thương lượng tập thể. Dĩ nhiên, nó cũng không thể được đem ra khi lý do thực sự của hoạt động này là do phân biệt. Ví dụ như một công ty không thể đuổi việc nhân viên vì lý do chủng tộc, giới tính, khuyết tật, tuổi tác, mang thai hay tôn giáo. Hơn nữa, như chúng ta sẽ thảo luận trong chương tới, người lao động được sự bảo vệ vững mạnh từ hoạt động công đoàn.

Còn có thêm ba ngoại lệ nữa cho học thuyết lao động tự nguyện được liên bang công nhận. Tuy nhiên, cần nhận ra rằng việc chấp nhận những ngoại lệ này, và cả mức độ chấp nhận chính học thuyết thì khác nhau giữa bang này với bang khác. Ví dụ như, 6 bang chấp nhận tất cả những ngoại lệ liệt

kê dưới đây, trong khi có bốn bang không chấp nhận một ngoại lệ nào cả. Mặc dù không mang tầm cỡ phổ quát chung, nhưng học thuyết này và những ngoại lệ được liệt kê dưới đây cung cấp những hướng dẫn về pháp lý cho nhiều quan hệ giữa chủ và nhân viên, như được ghi chú bên dưới và khắp chương này. Ba ngoại lệ phổ biến đối với thuê mướn lao động tự nguyện là:

1. **Pháp Luật:** Đuổi việc mà vi phạm đến luật pháp của bang thì bị cấm. Ngoại lệ này liên quan cụ thể đến trường hợp thôi còi báo động – sẽ được thảo luận nhiều hơn trong phần tới. Các luật của bang cũng có thể ngăn chặn đuổi việc dựa trên tuyên bố các quyền được bồi thường của người lao động hay dựa vào việc báo cáo những hành động sai trái.
2. **Các hợp đồng ngầm định:** Đuổi việc một người lao động nếu đã tồn tại một hợp đồng ngầm là trái pháp luật. Ngoại lệ này liên quan nhiều nhất đến những cấm nang về chính sách và thủ tục được công ty phát hành. Xem “Sổ tay nhân viên như là Những hợp đồng ngầm định” vào cuối chương này.
3. **Thỏa thuận về thiện ý và đối xử công bằng:** Đuổi việc một cá nhân mà không có lý do chính đáng hay vì nguyên nhân có ác tâm là vi phạm pháp luật. Chỉ có 11 bang chấp nhận những điều khoản “thiện ý và đối xử công bằng” cụ thể này.

Bởi vì những vụ kiện “đuổi việc sai trái” là khá phổ biến, những người quản lý nguồn nhân lực cần nhận biết được những luật chung chi phối việc thuê mướn lao động trong bang của mình. Hơn nữa, để tránh những vụ kiện cáo do đuổi việc sai trái, các công ty cần phải tiến hành các bước để đảm bảo rằng việc đuổi việc đều được chứng minh bằng các tài liệu bằng chứng và rằng chúng đi theo những thủ tục tiêu chuẩn. Ngoài ra, một số người đề xuất là công ty phải thực sự đảm

nhệm trọng trách đào tạo các nhân viên về ý nghĩa của thuê mướn lao động tự nguyện. Khi khảo sát về vấn đề này, 83% người được hỏi đều nghĩ rằng một người lao động vừa ý không thể nào bị sa thải một cách hợp pháp để mà công ty thay thế cô ta bằng một người khác với mức lương thấp hơn. Dĩ nhiên, trung thành với những nguyên tắc của thuê mướn lao động tự nguyện, việc này có thể được chấp nhận. Dường như đa số người lao động rất ít hiểu biết về những quyền lao động được luật thừa nhận. Như sẽ được thảo luận sau trong chương này, hầu hết các chuyên gia khuyên rằng ít nhất thì những sổ tay nhân viên nên bao gồm một điều khoản rõ ràng rằng chủ là một công ty “thuê mướn lao động tự nguyện”

Thối kèn báo động

Một hoạt động khác được bảo hộ bởi nhiều luật của liên bang, của bang và địa phương đó là hoạt động thối kèn báo động, hay là báo cáo những hành động sai trái đến người có thẩm quyền giải quyết. Theo định nghĩa, thối kèn báo động có thể là báo cáo những việc làm sai trái trong nội bộ (ví dụ như đến người giám sát hay phòng Nhân sự) hay là ra bên ngoài (ví dụ như đến phương tiện truyền thông đại chúng, thành viên cơ quan lập pháp, hoặc là một tổ chức chuyên môn). Tuy nhiên, đối với hầu hết mọi người, những trường hợp “thối còi báo động” tiêu biểu là những trường hợp mà người thối kèn báo động báo cáo thông tin với bên ngoài. Một ví dụ đó là Tiến sĩ Jeffrey Wigand, nhân vật chính của một bộ phim năm 1999 *The Insider*, trong đó Russell Crowe đóng vai tiến sĩ Wigand. Tiến sĩ Wigand, cựu phó chủ tịch nghiên cứu và phát triển cho công ty thuốc lá Brown và Williamson (B&W), phát hiện rằng một hương liệu được sử dụng trong thuốc lá B&W là một chất gây ung thư nguy hiểm. Sau khi báo cáo việc này cho chủ tịch công ty, tiến sĩ Wigand bị sa thải. Tiến sĩ Wigand sau đó thông báo việc này đến những nhân viên điều tra của cục Quản lý Thực phẩm và thuốc men, làm chứng trong nhiều vụ kiện của bang chống lại công ty thuốc lá và

được phỏng vấn trong một chương trình của CBS có tên 60 phút. Từ sự cố thổi còi báo động đó, tiến sĩ Wigand tuyên bố rằng ông đã phải chịu nhiều hình thức trả thù: ông bị sa thải, bị đe dọa hành hung và bị mang tiếng xấu do những báo cáo công khai của mình. Mặc dù hầu hết các trường hợp thổi còi báo động không theo hướng này, quan trọng là phải nhận ra được những ràng buộc pháp lý của công ty khi đối mặt với những báo cáo về việc làm sai trái trong nội bộ.

Không may là những ràng buộc pháp lý này thì phức tạp và không giống nhau giữa các bang. Người lao động không phải đều được bảo vệ như nhau khỏi các hành động trả thù từ việc thổi kèn báo động; tuy nhiên, rất nhiều luật hiến pháp, liên bang và bang có thể bảo vệ người lao động dựa vào bản chất những hành động của họ. Điều Một (Tự do ngôn luận) và Điều 14 (Diễn tiến luật định) trong Luật sửa đổi cấm các quan chức chính phủ trả thù, cũng như nhiều luật nhỏ hơn của liên bang tập trung vào những rắc rối này như Luật về không khí sạch, đạo luật về Sức khỏe và an toàn lao động (OSHA), Đạo luật cải cách các ngành dân chính và Đạo luật tố giác sai phạm. Ngoài ra, 44 bang có một ngoại lệ "luật pháp" rõ ràng cho học thuyết thuê mướn lao động tự nguyện của bang, 42 bang có chính sách bảo vệ việc thổi kèn báo động cụ thể cho những người lao động nhà nước và 19 bang có chính sách bảo vệ việc thổi kèn báo động cho những người lao động cá nhân. Trong bất kỳ trường hợp nào, các công ty cần phải biết những luật cụ thể bảo vệ nhân viên của mình, và họ cần tiến hành các biện pháp để thúc đẩy việc báo cáo nội bộ. Những biện pháp này giúp cho công ty tránh được những kiện tụng tốn kém và những vấn đề về quan hệ công chúng. Những chính sách tố giác dấu tên hoặc thiết lập những đường dây thông tin những báo cáo về các hành vi sai trái có thể khuyến khích cho nhân viên tố giác những hành vi sai trái trong nội bộ để mà có thể giải quyết cũng trong nội bộ.

Điều quan trọng là phải nhận ra rằng những người lao

động có một số ràng buộc nhất định hạn chế những tiết lộ thông tin không phải là thói quen báo động và do đó không được bảo vệ. Ví dụ như nhân viên có nghĩa vụ là phải bảo vệ những thông tin mật. Đây được gọi là thỏa thuận không tiết lộ và chính sách chính thức liên quan đến thỏa thuận này thường có trong sổ tay người lao động. Năm 2005, Tòa án tối cao của Missouri quy định rằng “một người lao động hay chủ lao động mới sẽ phải chịu trách nhiệm pháp luật cho những thiệt hại mà họ gây ra cho người chủ lao động trước nếu người lao động này dính vào việc cạnh tranh trực tiếp khi vẫn còn đang được thuê”. Thỏa thuận không tiết lộ bảo vệ những bí mật làm ăn và các thông tin độc quyền của công ty. Công ty cũng có thể tạo ra một mức độ trung thành nhất định ở nhân viên thông qua thỏa thuận không cạnh tranh. Những thỏa thuận này là những điều khoản trong hợp đồng với nhân viên và có tác dụng hạn chế việc họ sẽ chấp nhận làm việc ngay cho một đối thủ cạnh tranh cùng ngành khi tự nguyện nghỉ việc ở công ty hiện tại. Các tòa án không phải lúc nào cũng chấp nhận những thỏa thuận này và hầu hết các bang đều có các đạo luật để quản lý khả năng thi hành của chúng. Nói chung, đạo luật này hỏi liệu có có những lợi ích không hợp pháp trong việc thi hành thỏa thuận không cạnh tranh và liệu thỏa thuận này có vượt quá giới hạn của người lao động hay không, thời hạn của những thỏa thuận này là bao lâu và phạm vi địa lý của nó là gì. Với xu hướng tạo lập hợp đồng nghiêm khắc hơn thì những thỏa thuận như thế không còn được ưa chuộng nữa và sẽ bị nghiên cứu cẩn thận ở tòa án trong trường hợp khả năng của một cá thể để kiếm sống và hoàn thiện bản thân bị hạn chế.

Sự riêng tư

Có rất nhiều hoạt động dính dáng đến các thông tin cá nhân vào sự kiện ngày 11 tháng 9, 2001. Trước ngày này đã có đạo luật Bảo vệ chi tiết riêng tư năm 1974. Đây là đạo luật xác lập sự bảo vệ chống lại những hành động sử dụng hồ sơ

lao động vào mục đích ngoài chức năng kinh doanh. Đạo luật này cho phép người lao động được xem xét, sửa đổi và kiện ra tòa dân sự những hành vi lạm dụng hồ sơ lao động của họ. Nhiều bang có các luật tương tự dành cho những người lao động khu vực tư nhân, bao gồm các hồ sơ cá nhân và bất cứ thông tin nào về tình trạng sức khỏe của người lao động. Mặc dù vậy, một điều quan trọng là cần phải nhận ra rằng việc áp dụng và tính chặt chẽ của đạo luật này là không đồng nhất giữa các tòa án các bang. Tuy nhiên, những hồ sơ về khen thưởng làm việc, các biện pháp kỷ luật hay những khiển trách chính thức thường được coi là bí mật trong tòa án. Ở nhiều bang, chủ lao động có thể phải chịu trách nhiệm pháp luật vì đã xâm phạm những thông tin riêng tư khi họ chủ động công khai những sự thật riêng tư, một hành động không thuộc những mối quan tâm được luật cho phép của công chúng và những người biết điều đều chê trách. Một vài bang (như New York, California) có những hạn chế rõ ràng về việc doanh nghiệp sử dụng những thông tin không liên quan đến bốn phận công việc của nhân viên như hoạt động chính trị hay công đoàn, bao gồm việc tiết lộ những thông tin này cho một nhà tuyển dụng trong tương lai. Trung tâm Thông tin riêng tư Điện tử tại trang web www.epic.org cung cấp bảng tóm tắt những luật về bảo vệ thông tin riêng tư cho mỗi bang.

Đối với những thông tin về y tế, phòng Nhân sự có thể sẽ có một lượng hồ sơ khổng lồ không ngờ. Ví dụ, có thể là hồ sơ về các kết quả khám sức khỏe, những thông tin về Điều luật nghỉ phép vì gia đình có người bệnh, những tài liệu chứng minh cho những chỉnh sửa đòi hỏi ở đạo luật về Người tàn tật Mỹ và những hồ sơ từ Các chương trình trợ giúp nhân viên. Do bản chất vô cùng nhạy cảm của những thông tin này nên công ty được khuyên là hãy lưu trữ những hồ sơ này riêng biệt với hồ sơ lý lịch cá nhân và việc tiếp cận với những hồ sơ này phải được hạn chế sát sao.

Đặc biệt liên quan đến các thông tin riêng tư là Hệ thống

Thông tin Nguồn nhân lực (HRIS). Việc lưu giữ các dữ liệu bằng máy tính mặc dù giúp cho những người quản lý Nguồn nhân lực rất nhiều, song nó cũng cho phép những cá nhân không được mong muốn truy cập những thông tin nhạy cảm này dễ dàng hơn. Hơn nữa, thông tin trong HRIS thường bị khóa cách ly với tài liệu gốc, điều này khiến cho cơ sở dữ liệu dễ bị sai. Công ty nên kích hoạt lại các thủ tục theo định kỳ để chắc chắn về tính chính xác của thông tin. Ngoài ra, công ty nên nhắc các nhân viên để họ cập nhật những thông tin quan trọng nhằm giúp công ty có thể nắm bắt những thay đổi liên quan chẳng hạn như việc kết hôn hay là việc tăng lên hay giảm xuống số lượng những người phụ thuộc đã được báo cáo. Cũng như vậy, những người giám sát cũng phải được nhắc nhở để cập nhật những hình thức kỷ luật, quở phạt và đuổi việc vào các hồ sơ. Cuối cùng, bất cứ ai được phép đọc các thông tin nhạy cảm này, dù là dưới dạng hồ sơ hay trong hệ thống thông tin Nguồn nhân lực, phải được cảnh báo rằng đó là thông tin tuyệt mật và vi phạm tính bí mật này sẽ là những vi phạm nghiêm trọng có thể dẫn đến bị sa thải.

Những hồ sơ có liên quan đến những điều tra về khủng bố là một ngoại lệ của đạo luật này. Đạo luật Cung Cấp những Công cụ thích hợp được yêu cầu để Phát hiện và Ngăn chặn Khủng bố (PATRIOT ACT) năm 2001 cho phép các nhân viên chính phủ được tiếp cận những hồ sơ và các giao dịch kinh doanh. Trong một số trường hợp, những người này còn được phép tiến hành theo dõi giám sát tại nơi làm việc. Mặc dù tính chất hợp hiến của đạo luật này vẫn còn đang được kiểm nghiệm ở tòa án, nhưng có vẻ như giờ đây các công ty phải nắm cùng lúc hai trách nhiệm là phải cân bằng những quan tâm về thông tin riêng tư của cá nhân người lao động với những đòi hỏi cung cấp thông tin từ chính phủ.

Rõ ràng là các công ty đang lâm vào một tình thế hết sức khó xử. Bên cạnh những ràng buộc của pháp luật bắt buộc phải làm như vậy, các công ty còn phải có những mức tôn

trọng cơ bản dành cho nhân viên bằng cách giới hạn lượng thông tin, chỉ thu thập một mức vừa đủ để tiến hành các chức năng kinh doanh mà thôi. Tuy nhiên, sự tôn trọng thông tin riêng tư này giờ đây phải cân bằng được với mong muốn (và ràng buộc) hợp tác với chính phủ trong những nỗ lực chống khủng bố. Ngoài nỗ lực chống khủng bố ra thì các phương thức thu nhận, lưu trữ, sử dụng và phân phối thông tin cá nhân phải chú ý đến sự riêng tư của người lao động.

Sự riêng tư và ứng viên công việc

Thường thì người chủ lao động yêu cầu bằng báo cáo về người tiêu dùng hay một “báo cáo điều tra người tiêu dùng” từ một dịch vụ về thông tin tín dụng của khách hàng như là một bộ phận để kiểm tra thông tin cần thiết về nhân viên. Nếu là như vậy, người chủ lao động cần phải biết về đạo luật Khai báo thật về tín dụng (Fair Credit Reporting Act-FCRA) được sửa đổi năm 2005. Đây là một đạo luật quy định việc cung cấp thông tin về người tiêu dùng cho các cơ quan dịch vụ này. Theo đạo luật FCRA, người chủ lao động phải có được sự chấp nhận của nhân viên rằng tất cả các tài liệu của người tiêu dùng đều được bảo đảm và phải cung cấp một văn bản đồng ý cho cơ quan tín dụng của khách hàng. Nếu người chủ quyết định đuổi việc nhân viên này dựa vào một số thông tin trong bản báo cáo thì người chủ phải cung cấp bản sao của bản báo cáo này cho người lao động đó trước khi có những hành động chính thức liên quan đến người lao động.

Đạo luật FCRA cũng có thể được áp dụng trong nội bộ công ty để điều tra những nghi ngờ về các việc làm sai trái của nhân viên. Theo bộ luật sửa đổi năm 2005, người chủ lao động không cần thông báo trước về cuộc điều tra nhân viên. Tuy nhiên, chủ lao động cần phải cung cấp bản tóm tắt nội dung thông tin dẫn đến những hành động đối kháng như sa thải nhân viên.

Thông tin riêng tư và các quyền của chủ lao động

Người chủ lao động có thể áp đặt những quy định liên

quan đến những hành vi ngoài bốn phạm của nhân viên hay không? Ngoài một số ngoại lệ thì câu trả lời chung là có. “Nếu kết quả kiểm tra là không hút thuốc, bạn có thể làm việc cho công ty”, đó là lời của ông Howard Weyers, Giám đốc điều hành công ty WEYCO, Inc, một công ty y tế ở Michigan. Chính sách của ông Weyers áp dụng cho tất cả các trường hợp hút thuốc bất kể bạn hút thuốc ở đâu, khi nào và thường xuyên như thế nào. Nguyên nhân của ông rất đơn giản. Ông bảo rằng những người hút thuốc làm ông tốn quá nhiều tiền bạc. Theo Trung Tâm Kiểm soát Dịch bệnh, một người hút thuốc sẽ làm cho công ty tốn trung bình mỗi năm là 3400 đôla do năng suất giảm và chi phí chăm sóc sức khỏe. Mặc dù 28 bang và Quận Columbia đều đã thông qua luật bảo vệ người hút thuốc, ông Weyers vẫn được quyền để áp đặt những luật như thế lên nhân viên của mình. Như ông Lewis Maltby làm ở viện Quyền lợi lao động Quốc gia phát biểu rằng luật không hút thuốc là “bước đầu tiên lên dốc trượt...Nếu bạn hút thuốc hay uống rượu, nếu bạn ăn quá nhiều thức ăn vô bổ, bạn sẽ không được lựa chọn. Tiếp theo sẽ là gì?”

Các quyền khi thực hiện nghĩa vụ quân sự

Với việc Mỹ tham gia vào các cuộc chiến tranh kéo dài ở Iraq và Afghanistan, nhiều quân nhân dự bị và vệ binh quốc gia đã được gọi để thực hiện nghĩa vụ. Ngày nay, gần một nửa số thành viên trong quân đội Mỹ là quân nhân dự bị. Rất nhiều quân nhân dự bị có thể sẽ phải đi làm nghĩa vụ trong sáu tháng hoặc lâu hơn và tất cả họ đều không biết chắc về những quyền lợi liên quan đến công việc và trợ cấp mà họ có.

Đạo luật của Liên bang về các Quyền lợi lao động và tái lao động dịch vụ không cần khai báo (USERRA) cho phép những quân nhân dự bị và Linh biên phòng Quốc gia quay lại làm việc khi kết thúc đợt nghĩa vụ quân sự của mình. Đạo luật USERRA áp dụng cho tất cả các công ty thuộc mọi quy mô để bảo vệ cho những người phục vụ trong các lực lượng dự bị của Hoa Kỳ như trong Lục quân, Hải Quân, Thủy quân lục

chiến, Không quân, Cục Dịch vụ Chăm sóc Sức khỏe Công cộng và Vệ binh quốc gia. Khi đi thực hiện nghĩa vụ quân sự, người lao động vẫn nhận được những trợ cấp giống như những người lao động khác. Họ cũng có thể sử dụng số ngày nghỉ tích lũy để đi nghĩa vụ nhưng không bị bắt buộc phải làm thế. Dù luật pháp không đòi hỏi công ty phải trả lương cho những người này trong thời gian họ đi nghĩa vụ nhưng nhiều chủ lao động vẫn sẵn sàng trả phần chênh lệch giữa lương công việc và lương nghĩa vụ của họ.

Đạo luật khai báo về tái huấn luyện và dàn xếp cho công nhân (WARN act)

Như đã thảo luận ở chương 5, đạo luật khai báo về tái huấn luyện và dàn xếp cho công nhân (WARN act), có hiệu lực vào năm 1989, yêu cầu các công ty phải gửi cho công nhân văn bản thông báo có hiệu lực trong 60 ngày khi công ty sắp đóng cửa hoặc có dự định sa thải nhiều nhân viên. WARN áp dụng cho những công ty có trên 100 lao động toàn thời gian và sẽ có hiệu lực trong sáu tháng hay dài hơn sau khi mất việc. Vào www.doleta.gov để biết thêm chi tiết.

Chứng cứ cho thấy khung thời gian chung cho một thông báo trước khi công ty đóng cửa có tăng lên một chút do luật này. Tuy nhiên, trong trường hợp của nhiều người, đạo luật WARN không bảo vệ cho những người đã nhận được thông báo có hiệu lực trong sáu tháng. Đặc biệt là trường hợp những tình huống không dự đoán trước. Rất nhiều vụ án đã được đệ trình mà trong đó tòa án đã xử phần thắng thuộc về người chủ lao động. Ví dụ như, khi một hợp đồng của General Dynamics với Hải Quân Hoa Kỳ đột ngột bị hủy bỏ, tòa án đã xử rằng văn bản thông báo trước 17 ngày mà công ty cung cấp cho nhân viên là đã hợp lý. Tương tự như thế, tòa án xử những người chủ sông bài Atlantic ở New Jersey đã không vi phạm đạo luật WARN khi Ủy ban kiểm soát các sông bài ở New Jersey bất ngờ ra lệnh yêu cầu đóng cửa sông bài này.

Các lực lượng bên trong: khảo sát nhân viên

Ngoài những lực lượng bên ngoài điều chỉnh đến một mức độ nào đó các mối quan hệ lao động hiện có, thì có hai lực lượng nội bộ chính cần phải được xem xét. Lực lượng đầu tiên đó là sự tác động của bản thân người lao động. Đặc biệt là trong những trường hợp có các chương trình chính thức gia nhập vào công ty, nhân viên có quyền đề xuất ý kiến, tham gia vào quá trình ra quyết định quản lý, và cung cấp thông tin phản hồi về cho công ty và lãnh đạo. Thông thường, người ta tin rằng lôi kéo nhân viên vào tiến trình ra quyết định quản lý sẽ giúp cải tiến thái độ làm việc, sự hợp tác và giảm sự chậm chạp, vắng làm, sự không hài lòng. Thực tế, các công ty cho phép nhân viên tham gia vào tiến trình ra quyết định quản lý ở các cấp độ khác nhau; nhiều công ty sử dụng các chiến thuật như các chu kỳ chất lượng, làm việc nhóm tự trị, và những sáng kiến tham gia sâu vào công ty để ràng buộc nhân viên và lôi kéo họ vào quá trình ra quyết định. Tuy nhiên, nền tảng cho những sáng kiến này là việc yêu cầu các thông tin phản hồi từ nhân viên. Hầu như mọi công ty thu thập thông tin phản hồi từ nhân viên, và thông thường nhất thì hoạt động này được hoàn thành thông qua hệ thống khảo sát nhân viên.

Một cuộc nghiên cứu đang tiến hành cho thấy rằng những chương trình thông tin phản hồi từ nhân viên rất hữu hiệu để tăng năng suất và chất lượng của sản phẩm, dịch vụ. Trong trường hợp của chức năng quản lý nhân sự thì năng suất và chất lượng của công ty được tác động một cách gián tiếp thông qua sự thỏa mãn và sự ủng hộ mà các chương trình nhân sự đem lại cho nhân viên. Những thông tin phản hồi của nhân viên có thể giúp cho phòng nhân sự đánh giá các chương trình của mình và có các biện pháp điều chỉnh ở những chỗ cần thiết- có thể là thông qua khởi xướng những chương trình khác để giải quyết những khiếm khuyết hoặc chấm dứt những chương trình không được nhân viên nhiệt tình tiếp nhận.

Các kết quả khảo sát sẽ bộc lộ những điểm mạnh, điểm yếu của công ty và sẽ cung cấp phương tiện để so sánh với những chuẩn mực rút ra từ dữ liệu của các công ty khác cũng như với những chuẩn mực đã được các phòng ban khác trong công ty xác lập. Một ví dụ tiêu biểu về khảo sát nhân viên và những định nghĩa về các nhân tố phải đánh giá được trình bày trong bảng 12-1 và 12-2. Vào trang www.employeesurveys.com để tìm những khảo sát trực tuyến dành cho nhân viên.

Bên cạnh mục đích đánh giá, những khảo sát nhân viên còn có thể được sử dụng để thúc đẩy những thay đổi theo kế hoạch của công ty và để xây dựng nhóm làm việc dựa trên cơ sở thông tin phản hồi và những thảo luận về dữ liệu khảo sát, nhờ đó sẽ cải thiện mối quan hệ lao động theo thời gian. Công ty thường bắt đầu xem xét dữ liệu của cuộc khảo sát bằng cách so sánh chúng với những chuẩn mực bên ngoài cũng như trong nội bộ công ty để có thể xác lập điểm chuẩn ban đầu. Nếu một nghiên cứu tương tự cũng được tiến hành vào những năm sau, nó sẽ trở nên cực kỳ quý giá khi so sánh dữ liệu của năm đó với dữ liệu của những năm trước. Phân tích xu hướng chung của dữ liệu là một công cụ đầy sức mạnh để có thể biết được điều gì đang diễn ra trong công ty. Nhiều công ty đã nối kết những khảo sát về thái độ với những đánh giá 360o (xem chương 6) để có một cái nhìn thông suốt hơn.

Nhiều công ty cũng thấy rằng so sánh dữ liệu (và xu hướng) cho nhiều đơn vị trong công ty cũng rất hữu ích để vạch ra được những bộ phận nào trong công ty có khả năng xuất hiện những vấn đề hay lo ngại. Phương pháp này thúc đẩy việc phát triển những chiến lược hành động cho những bộ phận riêng biệt cụ thể trong công ty cũng như chiến lược hành động chung cho cả công ty. Dữ liệu khảo sát cũng giúp sớm phát hiện những khó khăn và cho phép có những phản ứng đúng lúc để ngăn những rắc rối nhỏ trở thành vấn đề lớn. Theo cách này, thông tin phản hồi từ nhân viên làm thay đổi mối quan hệ lao động. Hi vọng những thay đổi này sẽ là

những cải thiện liên tục trong mối quan hệ giữa công ty với nhân viên của mình.

Khảo sát về thái độ được sử dụng hiệu quả nhất như là một phần của hoạt động đánh giá toàn diện và chiến lược can thiệp. Tiêu điểm là đơn vị kinh doanh và người quản lý hay giám sát đơn vị đó. Các công ty sử dụng những câu hỏi khảo sát tương tự để xác lập dữ liệu có thể giải thích và dự đoán được. Chẳng hạn như những nhà nghiên cứu ở công ty Gallup đã tiến hành nghiên cứu những nhóm trọng tâm thuộc các ngành khác nhau để xác định những tính cách của những nhân viên và những người quản lý thành đạt. Họ tập trung vào tầm quan trọng của những ảnh hưởng của nhà quản lý đến “mức độ ràng buộc” của công nhân và sự hài lòng của họ đối với công ty. Họ phát hiện rằng mặt cụ thể trong sự hài lòng với công việc có liên quan nhất đến hiệu quả làm việc đó là sự hài lòng với người giám sát của mình. “Sự ràng buộc” trong nghiên cứu của công ty Gallup là sự tham gia, sự hài lòng và sự nhiệt tình với công việc. Gallup sử dụng một tập hợp 12 câu hỏi chủ chốt và duy trì một cơ sở dữ liệu khổng lồ từ hàng trăm công ty. Chẳng hạn, người lao động sẽ được hỏi để xác định mức độ hài lòng của họ đối với công ty về các vấn đề như việc công ty khuyến khích sự phát triển của họ, việc cung cấp những cơ hội và những thông tin, trang thiết bị cần thiết để họ thực hiện công việc. Một nghiên cứu xuất sắc tập trung vào những điểm số “ràng buộc” và dữ liệu về lợi nhuận của các đơn vị kinh doanh và phát hiện có một sự chênh lệch cao hơn từ 1 đến 4 % ở những đơn vị có sự ràng buộc cao và thu nhập hay doanh thu hàng tháng cao hơn từ 80000 cho đến 120000 đôla (trong đó có một công ty có mức chênh lệch là đến 300000 đôla). Những nhà nghiên cứu kết luận rằng “sự thỏa mãn và thái độ ràng buộc của nhân viên có liên quan đến những kết quả kinh doanh ý nghĩa và mối tương quan này là phổ biến trong các công ty.”

Từ năm 1994, Wal-Mart đã tiến hành những khảo sát các

đối tác của mình hằng năm như là một phần của “chương trình khảo sát Grass Roots”. Giống như khảo sát của công ty Gallup, mục đích của chương trình Grass Roots là để đánh giá nhận thức của nhân viên về những vấn đề liên quan đến công việc. Các gian hàng sẽ tính toán các kết quả, và 3 lo lắng hàng đầu sẽ được dán ở mỗi gian hàng. Các quản lý gian hàng có nhiệm vụ gặp gỡ nhân viên của họ để thảo luận về những quan ngại đó và để phát triển kế hoạch hành động nhằm giải quyết chúng.

Bảng 11-1 Ví dụ về khảo sát ý kiến nhân viên

DANH MỤC NGUỒN NHÂN LỰC

Mục tiêu cuộc khảo sát này là để xác định những thành viên cảm thấy như thế nào về tính hiệu quả của việc quản lý nguồn nhân lực trong công ty. Khảo sát cho bạn cơ hội trình bày ý kiến theo một cách mang tính chất xây dựng. Quan điểm của bạn là vô cùng quý báu để giúp công ty đánh giá và cải tiến hoạt động.

Cuộc khảo sát này được tiến hành mà không cần phải cung cấp tên tuổi. Vui lòng không ghi tên của bạn trong phiếu trả lời hay đánh dấu các câu trả lời của bạn bằng bất cứ hình thức nào. Sẽ không thể nào lén ra được người trả lời. Việc thể hiện một cách tự do và thẳng thắn ý kiến của riêng bạn sẽ có ích nhất cho công ty.

Liệt kê dưới đây là một loạt các câu khảo sát. Sau khi bạn đã đọc từng câu, vui lòng đánh giá mức độ mà mỗi câu mô tả tình huống và cảm giác của riêng bạn, dùng thang đo lường sau đây:

- A) hầu như không bao giờ
- B) không thường xuyên
- C) thỉnh thoảng (đó là khoảng một nửa thời gian)
- D) thường xuyên
- E) hầu như luôn luôn

Sau đó, hãy dùng bút chì tô đen ô vuông thích hợp trên phiếu trả lời. Ví dụ, nếu bạn tin rằng lời tuyên bố “thỉnh thoảng” đúng thì trong phiếu trả lời hãy tô đen ô C của số tương ứng với lời phát biểu.

Câu 65 và 66 nên được trả lời bằng bút chì ở phía sau của phiếu trả lời.

Sau khi bạn hoàn thành khảo sát này, vui lòng nộp lại phiếu trả lời và mẫu đơn khảo sát phù hợp với những chỉ dẫn trong thư giới thiệu.

Trong công ty này:

1. Có sự thông tin liên lạc và chia sẻ thông tin thích hợp giữa các nhóm
2. Các kỹ năng và năng lực của nhân viên đã được sử dụng tối đa
3. Các mục tiêu của cả công ty và của phòng ban của tôi là hợp lý và đầy thách thức.
4. Những hoạt động làm việc của tôi thì đem lại sự thỏa mãn và đáng làm
5. Tôi đã nhận được lượng huấn luyện và loại huấn luyện mà tôi cần và mong muốn để làm tốt công việc.
6. Quyên lãnh đạo trong công ty này có được là nhờ vào năng lực
7. Các khen thưởng được phân bổ công bằng và bình đẳng
8. Giám sát ở cấp thứ nhất rất có chất lượng
9. Quản lý rất quan tâm đến sản lượng và đã thông tin một cách hiệu quả những quan tâm này.
10. Công việc của tôi cho tôi có vô số cơ hội để thể hiện trách nhiệm cá nhân.
11. Các thành viên trong công ty có ý thức trung thành và gắn bó.

•
•
•

63. Nhìn chung, hầu hết các thành viên trong công ty rất nhạy cảm, sâu sắc và hay giúp đỡ nhau.

64. Nói chung, quy trình ra quyết định của công ty là trên cơ sở có thông tin đầy đủ và chính xác.

65. Những điều tôi thích nhất về công ty:

66. Những điều tôi thích thay đổi nhất là:

Bảng 11-2: Các định nghĩa về các nhân tố từ một khảo sát nhân viên

1. Hệ thống khen thưởng (RWD): đền bù, trợ cấp, tiền thù lao thêm, và những khen thưởng khác (hữu hình và vô hình).
2. Thông tin liên lạc (COM): dòng chảy của thông tin lên, xuống và trong công ty.
3. Tính hiệu quả của công ty (OE): mức tin tưởng vào khả năng và thành công cuối cùng của công ty; công ty hoàn thành mục tiêu tốt đến mức nào.

4. Quan tâm đến nhân viên (PLP): là mức độ mà một công ty được nhận thức là quan tâm lo lắng đến nhân viên trong công ty.
5. Các mục tiêu của công ty (OO): mức độ mà nhân viên nhận thức rằng công ty có những mục tiêu mà họ có thể hiểu, thấy tự hào và gắn bó.
6. Sự hợp tác (COP): khả năng mà mọi người trong công ty có thể làm việc một cách hiệu quả để đạt những mục tiêu chung.
7. Sự thỏa mãn nội tại (IS): phần thưởng mà mọi người nhận được từ chính bản thân công việc (cảm giác thành tựu, tự hào về một công việc hoàn thành tốt, trưởng thành và phát triển, cảm giác có năng lực).
8. Cơ cấu (ST): các điều lệ và quy định, thủ tục và chính sách hoạt động, các hệ thống và thực hiện quản lý, cấu trúc chính của công ty và quan hệ báo cáo.
9. Các mối quan hệ (REL): những tình cảm mà mọi người dành cho những người khác trong công ty
10. Môi trường (CLM): không khí của công ty, mức độ mà mọi người thấy là nó là một nơi thoải mái, khuyến khích và dễ chịu để làm việc.
11. Sự tham gia (PAR): cơ hội để đóng góp ý kiến cá nhân, được tư vấn, được cung cấp thông tin và tham gia vào quá trình ra quyết định.
12. Làm việc nhóm (WG): tình cảm dành cho một nhóm những người mà một cá nhân làm việc trực tiếp với nhau hằng ngày.
13. Năng lực giữa các nhóm (ITG): khả năng mà các nhóm riêng biệt có thể cùng làm việc với nhau một cách trôi chảy và hiệu quả để hoàn thành những mục tiêu chung.
14. Giám sát cấp thứ nhất (FLM): niềm tin mà những nhân viên trong công ty có về năng lực và tính chính trực của những người quản lý cấp thứ nhất.
15. Chất lượng quản lý (QM): niềm tin mà các thành viên của công ty có về năng lực và tính chính trực của việc quản lý cấp trung và cấp cao hơn.

Các câu trả lời cũng được sử dụng để tính toán "Chỉ số nhân viên chưa được giải quyết".. (Lúc đầu được gọi là chỉ số công đoàn tiềm năng) để xác định những cửa hàng đang gặp nguy cơ trong hoạt động của cả công ty. Những gian hàng có chỉ số cao sẽ được công ty nhắm vào để có các biện pháp can thiệp bằng những nhà quản lý có chuyên môn nhằm tránh liên lụy đến toàn bộ công ty. Các gian hàng này sau đó sẽ được khảo sát lại để đánh giá liệu có sự cải thiện nào không sau những can thiệp đó. Quy trình khảo sát này thực sự đã được sử dụng để chống lại Wal-Mart trong một vụ kiện mới

đây về phân biệt giới tính. Một nhân chứng khai rằng trong khi khảo sát "là một cơ chế hữu hiệu để đánh giá nhận thức của nhân viên về những rào cản công bằng cơ hội liên quan đến giới tính...[nó] chưa từng được sử dụng để đánh giá nhận thức của nhân viên về nhiều vấn đề chẳng hạn như liệu họ đã từng bị đối xử không cân bằng do giới tính (hay chủng tộc) hay do cam kết đa dạng của công ty. Hay những kết quả của Khảo Sát Grass Roots có được phân tích theo giới tính hay chủng tộc để đánh giá nhận thức về các rào cản phân biệt hay không."

Các lực lượng bên trong: sổ tay người lao động

Xuất bản các chính sách và thủ tục của một công ty (đó là sổ tay người lao động) là nhân tố thứ hai trong các lực lượng nội bộ chính điều tiết mối quan hệ lao động. Nói một cách chung nhất, mục đích của các chính sách và thủ tục là để thiết lập nên những chỉ dẫn mà dựa vào đó công ty và nhân viên đóng góp vào mối quan hệ lẫn nhau này. Nhiều công ty cuối cùng đã phải ra tòa do sổ tay của công ty. Những công ty khác sống sót sau kiện cáo cũng nhờ chung một lý do.

Do đó, không thể xem nhẹ việc viết và phân phối sổ tay người lao động; tuy nhiên, có nhiều bất đồng về mục đích của một cuốn sổ tay nhân viên. Những luật sư thường khuyên một cuốn sổ tay người lao động nên nói về những điều không phải là những trách nhiệm pháp lý của công ty, rất nhiều trong nội dung này có thể làm cho nhân viên và các ứng viên trở nên xa cách hoặc gây bối rối cho họ. Những chuyên gia về các mối quan hệ nhân viên thì cho rằng nội dung của một sổ tay nhân viên nên bao gồm những tuyên bố nồng nhiệt và thân mến về quan hệ giữa con người. Mà điều này có thể dẫn đến hàm ý về sự an toàn của công việc nhiều hơn ý định của người chủ lao động. Cả hai thái cực này đều không khả quan, và sổ tay không ra gì thì còn tệ hơn là không có sổ tay nào cả. Do đó quan trọng là cần phải cân nhắc một cách cẩn thận mỗi mọi khía cạnh trong nội dung của một cuốn sổ tay nhân

viên. Vào trang www.HR-Guide.com để tìm sự giúp đỡ trên mạng trong việc phát triển sổ tay nhân viên.

Trong cuốn sổ tay về những sổ tay của mình, tạp chí Inc. chú ý rằng các sổ tay người lao động nên được sử dụng để trao đổi thông tin về các chính sách và thủ tục của công ty, xác định mối quan hệ qua lại giữa người lao động và công ty mà vẫn tránh được ngôn ngữ hợp đồng, giải thích các triết lý của công ty, gây hứng thú và tạo động lực cho nhân viên về công việc của họ, và truyền tải một ý thức sâu rộng hơn về nhiệm vụ và tầm nhìn của công ty. Những chỉ dẫn để viết một cuốn sổ tay và những mục nên đề cập đến trong phần nội dung được trình bày trong bảng 11-3. Một chỉ dẫn then chốt cho sổ tay đó là chúng nên được đánh giá đều đặn cho những sửa chữa có thể. Đa số các cuốn sổ tay không được sửa lại trong nhiều năm có thể không cập nhật được những điều luật, quy định và những chỉ thị hành pháp có liên quan trực tiếp đến mối quan hệ lao động. Những vấn đề cấp thiết hơn mà các công ty hiện đang phải đối mặt khi thiết lập chính sách cho công ty bao gồm: quá nhiều tình dục, quyền sử dụng máy tính và mạng Internet, những chương trình giải quyết tranh chấp, theo dõi hoạt động, những bí mật kinh doanh và những điều khoản không cạnh tranh, hút thuốc ở nơi làm việc, chính sách về sử dụng điện thoại di động, dáng vẻ bên ngoài của cá nhân, lợi dụng quyền hành để đưa người thân vào làm việc, hèn gặp nhân viên, và những mâu thuẫn về lợi ích. Web site cho Cộng đồng quản lý Nguồn nhân lực (shrm.org) cung cấp những chính sách mẫu cho hầu hết những vấn đề và rất nhiều các bài viết trực tuyến về những cuốn sổ tay nhân viên hay và dở.

Hiện nay, rất nhiều công ty giữ sổ tay nhân viên trên mạng nội bộ của công ty. Điều này khiến tất cả mọi người dễ tiếp cận và cho phép có những thay đổi hiệu quả và được chú ý ngay lập tức thông qua email. Thêm vào đó, nội dung sổ tay nhân viên thường khác nhau phụ thuộc vào những phân loại

hay tình trạng cụ thể của người lao động và địa điểm của họ. Hãy nhớ thảo luận của chúng ta trong phần trước về tình trạng lao động và sắp xếp công việc. Do đó, những bản sao điện tử cung cấp nhiều phương tiện hữu hiệu hơn để truyền đạt những thông tin đặc biệt đó.

Sổ tay cũng phải phản ánh những điều kiện làm việc ở những quốc gia hay một bang cụ thể. Hơn nữa, nên cung cấp một bản sao của sổ tay với nhiều ngôn ngữ hơn là chỉ bằng một ngôn ngữ. Bất kể khổ của cuốn sổ tay là gì (đó là bản sao cứng hay chỉ trên mạng nội bộ), lúc nào cũng phải có một điều khoản về việc công nhận đã nhận được sổ tay. Thêm nữa, hai chính sách quan trọng cụ thể đó là quấy rối tình dục và sử dụng công nghệ.

Bảng 11-3 Những chỉ dẫn cho việc viết sổ tay

- Chuẩn bị một danh sách tất cả những chính sách mà bạn nghĩ là công ty mình cần. Xem xét lại danh sách cùng với nhóm quản lý của bạn và những người giám sát- những người sẽ sử dụng những chính sách này.
- Ghi ra tất cả những chính sách công ty đang có và xem xét lại, cập nhật chúng và loại bỏ những chính sách không còn cần đến nữa.
- Khi viết chính sách, nên vắn tắt, loại đi ngôn ngữ sáo và dài dòng ra. Giữ cho chúng ngắn gọn và rõ ràng.
- Bởi vì một số tòa án có thể xử rằng sổ tay người lao động và cầm nang chính sách có thể được xem như là hợp đồng lao động, cho nên cần phải lồng vào sổ tay một điều khoản tuyên bố rằng sổ tay hay cầm nang chính sách không được xem là hợp đồng lao động và rằng lao động ở đây là mối quan hệ hoàn toàn "tự nguyện". Bạn cũng có thể nhờ một luật sư để có được ngôn ngữ chuyên dùng.
- Giữ cho ngôn ngữ đơn giản. Nếu nó quá chuyên môn, người ta sẽ không thèm đọc đến nó.
- Đừng cắt xén bớt quyền lực của quản lý hay giám sát viên. Bạn trả lương để họ làm điều đó, vì vậy hãy cho họ cơ hội để làm việc đó.
- Viết những chính sách thực tế với quy mô và ngành nghề công ty.
- Tránh tình trạng dư thừa- đừng nói về cùng một vấn đề trong hai chính sách.
- Phải bảo đảm rằng chính sách của mình tuân thủ theo pháp luật của

nha nước, của bang và của địa phương.

- Dành những chi tiết cụ thể dài lê thê về các chương trình trợ cấp để ghi vào trong một cuốn sổ tay về trợ cấp; đừng nói về chúng trong các chính sách.
- Cân thận đừng để bị nghe như đang “lên lớp” do sử dụng thứ ngôn mang vẻ chiếu cố hay kẻ ca.
- Đừng dùng ngôn ngữ mang tính phân biệt giới tính

NHỮNG ĐIỀU CẦN ĐỀ CẬP ĐẾN TRONG MỘT CUỐN SỔ TAY NGƯỜI LAO ĐỘNG

- | | | |
|---|--|---|
| • Tai nạn/thương tật | • Cách ăn mặc | • Quyền sửa đổi Sổ tay |
| • Việc uống rượu hay dùng ma túy | • Thủ tục hay quyền hạn khi khiếu nại | • An toàn quản lý |
| • Tuyên bố tự nguyện | • Những ngày nghỉ lễ | • Các vấn đề về an toàn/OSHA |
| • Trợ cấp | • Thời gian nghỉ vì bốn phần là bồi thẩm đoàn | • Tiến thời việc |
| • Các vấn đề COBRA | • Sa thải | • Phần thưởng cho dịch vụ |
| • Những quy tắc của công ty | • Nghỉ phép | • Quấy rối tình dục/ những quấy rối khác |
| • Thủ tục về khiếu nại/ADR | • Từ có khóa/ tài sản cá nhân | • Hút thuốc |
| • Thỏa thuận về sự cần mật | • Nghỉ phép để sinh đẻ | • Sự vận động |
| • Chính sách gập gờ | • Nghỉ phép để thực hiện nghĩa vụ quân sự | • Những đề xuất |
| • Sự giáng cấp | • Chính sách chống đem người thân vào công ty làm việc | • Ung hộ các hoạt động giải trí |
| • Những hành động kỷ luật và những thông báo cảnh cáo | • Những thỏa thuận không cạnh tranh | • Việc sử dụng điện thoại/ di động/ email/ Internet/ net nội bộ |
| • Chuẩn mực ăn mặc, quần áo bảo hộ | • Những thỏa thuận không tiết lộ | • Những lao động/ tình trạng/ thể thức I-9 nhất thời |
| • Kiểm tra ma túy | • Chính sách mở cửa | • Chấm dứt hợp đồng |
| • Trợ giúp giáo dục | • Các bản tin công ty | • Kiểm tra |
| • Các thủ tục trong tình trạng khẩn cấp | • Các khóa định hướng | • Thẻ thời gian |
| • Trợ giúp nhân viên | • Giờ làm thêm | • Các chương trình huấn luyện |
| • Đề xuất của nhân viên | • Quyền sở hữu phát minh, sáng chế | • Thuyên chuyển |
| • Quyền của người lao động/ chủ lao động | • Tiến bản quyền tác giả | • Đền bù thất nghiệp |
| • Tuyên bố/ chính sách về vấn đề đạo đức | • Những ngày trả lương | • Kỳ nghỉ |
| • Phòng vấn trước khi nghỉ việc | | |

- Trao đổi thông tin bên ngoài
- Việc làm giả các hồ sơ
- Thời gian nghỉ việc linh hoạt
- Thời gian làm việc linh hoạt
- FMLA
- Thời gian được nghỉ do có tang
- Đánh giá hoạt động
- Nghỉ phép vì việc riêng
- Thời gian nghỉ vì có việc riêng
- Kiểm tra sức khỏe trước khi đi làm
- Trường hợp thai nghén
- Tư cách thành viên có tay nghề
- Thăng tiến/tiến cử cho công việc
- Tài liệu tham khảo
- Phân bổ lại
- Khu vực nghỉ ngơi
- Chính sách chống bạo lực
- Khách thăm
- Bầu cử
- Hệ thống cảnh báo
- Chính sách thôi còi báo động
- Đền bù cho người lao động
- Tuần làm việc

Các chính sách chống quấy rối tình dục

Giống như những vấn đề khác đã nói trong chương, giải quyết quấy rối tình dục tại nơi làm việc có ý nghĩa cả về mặt nhận thức lẫn pháp lý cho công ty. Bởi vì quấy rối tình dục là ví dụ tệ hại nhất về việc không tôn trọng nhân viên, những nhận thức về sự không công bằng và những phản ứng về mặt tình cảm đối với sự quấy nhiễu hủy hoại hiệu quả làm việc và năng suất của công ty. Như đã đề cập ở chương 3, Tòa Án Tối Cao quy định rằng những chính sách được công bố chính thức có thể bảo vệ công ty khỏi bị kiện cáo ngay cả khi người giám sát quấy rối nhân viên về mặt tình dục mà công ty không biết. Nói tóm lại, một trong những hành động đầu tiên mà những người quản lý Nguồn nhân lực cần thực hiện khi bước vào một công ty mới đó là phải xác minh là có chính sách chống quấy rối tình dục hay chưa. Nếu chưa có chính sách nào ở đó, hãy tạo ra nó! Ở California, luật quy định là những chủ lao động phải có cả chính sách và việc huấn luyện bắt buộc. Chính sách đó phải được in trong sổ tay của công ty.

Chính sách chống quấy rối tình dục nên cho thấy những hiểu biết của quản lý về vấn đề này và thể hiện cam kết loại

bỏ sự tồn tại của nó. Cũng thế, trong quá trình xây dựng chính sách, nên khuyến khích nhân viên để họ nói ra những phàn nàn của mình. Một chính sách chống quấy rối tình dục nên bao gồm cả thông tin về mục đích của chính sách, những định nghĩa về pháp luật và về hành vi của hành động quấy rối tình dục, tầm quan trọng của vấn đề, thủ tục báo cáo và những biện pháp của công ty chẳng hạn như điều tra, kỷ luật, và tên những người và số điện thoại để cá nhân có thể báo cáo các khiếu nại.

Các chính sách về sử dụng công nghệ

Cũng giống như những chủ lao động quản lý những việc như sử dụng điện thoại, trang thiết bị văn phòng, và những tài sản khác của công ty, một số người thuê lao động thấy là ngày càng cần thiết phải quản lý những việc như sử dụng Internet và Email. Năm 1998, có báo cáo rằng 41% các công ty hạn chế việc truy cập Internet của nhân viên, trong khi chỉ có 17% là cho phép truy cập không hạn chế. Như bạn có thể đoán, những quan ngại về thông tin riêng tư và sự bảo mật chính là vấn đề ở đây. Điều quan trọng là những người chủ lao động cần phải tự hỏi liệu có có sự mong muốn hợp lý về tính riêng tư gắn với việc sử dụng Internet và Email ở nơi làm việc hay không. Nếu có thì các tòa án có thể quyết định rằng việc theo dõi việc sử dụng Internet và email là vi phạm chính sách.

Tuy nhiên, nhìn chung, những người thuê lao động có thể theo dõi các hoạt động dùng email và Internet khi những hoạt động này được quản lý bởi trang thiết bị của chủ lao động, đặc biệt là khi đã áp dụng chính sách cụ thể liên quan đến sử dụng thích đáng công nghệ này. Sử dụng email và Internet quá mức cho mục đích riêng thì rõ ràng sẽ giảm năng suất và có thể là một lo lắng đặc biệt nếu nó vi phạm những chuẩn mực đạo đức và giá trị của công ty. Ví dụ, một nghiên cứu mới đây phát hiện rằng 20% lao động nam truy cập ít nhất một trang web khiêu dâm mỗi tuần khi đang ở

chỗ làm. Chủ lao động được phép theo dõi và chấm dứt những hành vi đó.

Sổ tay cho nhân viên phải trình bày chính sách về sử dụng công nghệ theo một cách mà nhân viên đều hiểu rõ được quyền và trách nhiệm khi tạo ra, tiếp cận và phổ biến thông tin từ môi trường làm việc. Một cách liên quan, những cuốn sổ tay nên đề cập chính sách về sử dụng điện thoại di động tại nơi làm việc, bao gồm cả điện thoại cá nhân hay do công ty cấp cho. Những chủ lao động có thể bị tòa khiển trách vì những hành vi liêu lĩnh của nhân viên, đó là để cho họ nghe điện thoại di động khi đang điều khiển hay tiến hành những công việc nguy hiểm tiềm tàng. Những khiển trách đó có thể giảm được nếu một cuốn sổ tay cho người lao động cấm những hành động như thế một cách rõ ràng.

Sổ tay cho người lao động như những Hợp đồng ngầm định

Một trong những yếu tố quan trọng hàng đầu cấu thành nên bất cứ một sổ tay cho người lao động nào chính là tuyên bố để làm rõ sự thật rằng những nội dung của sổ tay không thể được phân tích như là những chứng cứ của một hợp đồng lao động rõ ràng hay ngầm định. Trong sổ tay, một hợp đồng ngầm có thể có nghĩa là thất bại của nhân viên khi tham gia vào những tình huống hay những hành vi xác định được phát họa trong chính sách kỷ luật và đuổi việc có thể được dùng như những bảo đảm bất thành văn về tính ổn định của công việc. Hầu hết các công ty yêu cầu nhân viên ký vào một tài liệu thừa nhận rằng họ đã đọc các chính sách và thủ tục trong sổ tay và rằng nội dung của nó không có ràng buộc về mặt pháp lý nào cả. Như trong trường hợp của vụ án đề cập trong chương "Tổng quan", những chủ lao động có thể bị kiện vì đuổi việc sai trái trên cơ sở nội dung của một sổ tay nhân viên.

Thực tế thì bất cứ một phát biểu bằng lời nào của nhà quản lý với nhân viên về thời hạn lao động cũng có thể xem như là một hợp đồng ngầm. Ví dụ như, người quản lý không

nên tuyên bố rằng sẽ được tiếp tục làm việc miễn là người lao động vẫn còn tuân thủ theo những chính sách và thủ tục có trong sổ tay. Tòa án ở 30 bang đã chấp nhận ngoại lệ “hợp đồng ngầm định” cho học thuyết lao động tự nguyện. Bởi vậy, tòa án rất dễ xử trong bất cứ vụ án nào mà nó xác định được rằng một hợp đồng lao động ngầm đang có hiệu lực.

Trình bày dưới đây là một tuyên bố tiêu biểu nhằm giải thoát khỏi việc lý giải sổ tay như là một hợp đồng. Nói một cách đơn giản, các sổ tay phải giới thiệu cho được khái niệm lao động tự nguyện. Tuy nhiên, việc tuyên bố này có ý nghĩa pháp lý gì hay không phụ thuộc vào nhiều yếu tố, bao gồm các tuyên bố khác của chủ lao động có liên qua đến sự vi phạm lý và phụ thuộc vào việc tòa án của bang hiểu học thuyết lao động tự nguyện như thế nào.

Tuyên bố chối bỏ tiêu biểu

Cẩm nang này không thể được hiểu là một hợp đồng lao động. Nhân viên của công ty X được thuê tuyển dụng trên cơ sở tự nguyện, có nghĩa là cả người lao động lẫn công ty X đều có thể chấm dứt quan hệ lao động, có hay không có thông báo đều được. Không một nội dung nào trong cẩm nang này là nhằm để cung cấp hay bảo đảm việc làm trong một khoảng thời gian cụ thể, cuốn cẩm nang này cũng không tạo nên một dạng hợp đồng lao động nào cả. Trong giới hạn cho phép của pháp luật, công ty X có quyền sửa đổi, điều chỉnh, hay hủy bỏ cuốn cẩm nang này, cũng như bất cứ hay tất cả các chính sách, thủ tục, hướng dẫn, tiêu chuẩn, lợi ích và chương trình được phát họa trong cuốn cẩm nang bất cứ lúc nào mà công ty thấy là thích hợp.

Một điều thú vị là, trong khi các công ty phải cẩn thận tránh một cách diễn đạt nhất định vì sợ bị kiện ra tòa vì đuổi việc sai trái, cách diễn đạt khác trong sổ tay lại thực sự có thể bảo vệ công ty trước tòa. Đó là, nếu tòa án phát hiện rằng một cuốn sổ tay được xem như là một hợp đồng ngầm thì nội dung của nó sẽ ràng buộc cả người chủ lao động và người lao động.

Ví dụ như một nhân viên của hãng hàng không Continental Airlines đã tranh cãi về việc anh ta bị đuổi việc với lý do là công ty đã tính sai ngày nghỉ của anh ta và do đó quy cho anh vi phạm hợp đồng ngầm định, hay là cuốn sổ tay. Tòa Phúc Thẩm Hoa Kỳ đã đảo ngược cáo buộc phạt hãng Continental Airlines 200000 đôla khi phán rằng có cả những lợi ích và trách nhiệm gắn với một sổ tay tạo nên một hợp đồng ngầm. Cuốn sổ tay quy định rằng nhân viên phải dùng một quy trình kháng cáo chính thức trong nội bộ để tranh cãi lại những quyết định về nhân sự, đây là một hành động mà nhân viên bị đuổi đó đã không thực hiện. Do đó, người lao động cũng sẽ có những ràng buộc “ngầm” nhất định từ một sổ tay.

Những vi phạm chính sách / kỷ luật

Như một ngạn ngữ đã nói “quy tắc được đặt ra để người ta vi phạm”. Mặc dù bạn, với vai trò là một quan chức trong công ty, sẽ không muốn nhân viên của mình sống với tín điều này, nhưng chắc chắn là sẽ có những vi phạm các chính sách-vốn được đặt ra cho những việc làm đúng đắn. Chính vì lý do này mà các chính sách kỷ luật và hướng dẫn cần phải được ban hành. Rất nhiều khác biệt tồn tại trong những biện pháp mà công ty nghĩ là cần thiết cho những vi phạm chính sách, một số là những khác biệt rất cơ bản. Cụ thể là, trong khi một số công ty sử dụng biện pháp kỷ luật, những công ty khác lại tập trung vào sự trừng phạt những việc làm sai trái. Sự trừng phạt là một điều khoản về một hậu quả tiêu cực cho một hành vi. Nó tập trung vào những việc đã qua và trừng phạt hành vi không được mong muốn kia. Ngược lại, kỷ luật thì định hướng về tương lai hơn; mục tiêu của nó là để chỉ đường cho những cách cư xử tích cực và hiệu quả hơn là trừng phạt một người vì những lỗi lầm của mình. Mặc dù các công ty với văn hóa khác nhau rõ ràng sẽ ủng hộ những trộn lẫn khác nhau hai hình thức trừng phạt và kỷ luật này, nhưng mục tiêu của các chính sách này nên là để tăng năng suất. Do đó, biện pháp kỷ luật tốt cuộc sẽ được ưa thích hơn.

Trước khi tiến hành kỷ luật ai đó, thành viên công ty nên cố gắng chẩn đoán vấn đề để chắc rằng nhân viên đó thực sự có lỗi trong tai nạn này. Trong trường hợp kiện công ty phải đảm nhiệm trách nhiệm điều tra xuyên suốt. Nhiều cá nhân đã thắng những vụ kiện lớn với chủ lao động trước đây của họ vì những chủ lao động đã không tiến hành những điều tra đó trước khi đuổi việc. Cần phải quan tâm đặc biệt đến những vi phạm của những hành vi sai trái nghiêm trọng chẳng hạn như quấy rối tình dục. Khi điều tra một vi phạm chính sách có thể, những nhân viên được quyền đại diện ở các cuộc gặp mặt ở các tòa án liên quan. Theo như quyết định 2000 của Ủy Ban Lao động Quốc gia về Tổ chức Bệnh động kinh ở Đông Bắc Ohio, những nhân viên có tham gia công đoàn hay không tham gia, đều có quyền yêu cầu sự hiện diện của một đồng nghiệp trong suốt cuộc phỏng vấn điều tra. Mặc dù không rõ rằng quy định này có được duy trì theo thời gian hay không, nhưng có 2 việc rõ ràng tại thời điểm viết cuốn sách này là: yêu cầu đồng nghiệp hay đại diện có mặt là trách nhiệm của người lao động đó và cuộc gặp gỡ đó chỉ liên quan đến việc điều tra và không có kỷ luật hay đuổi việc nào cả. Xem www.nlrb.gov, 331, số 92 (2000).

Ngay cả khi nhân viên đó có lỗi, một phân tích nguyên nhân cũng cần phải được tiến hành để xác định chiến thuật tối ưu nhất nhằm ngăn chặn hành vi sai trái tương tự như vậy trong tương lai. Một cách vắn tắt, một người phải xác định liệu hành vi đó có phải là kết quả từ sự hiểu lầm, thiếu kiến thức hay là có động cơ. Nếu một người lao động không hiểu tại sao hành vi của mình lại không đúng đắn, hãy trao đổi với nhân viên đó. Nếu người lao động không biết làm thế nào để hành động đúng, hãy huấn luyện họ. Cuối cùng, nếu nhân viên đó bị thúc đẩy phải hành động không đúng đắn hãy tìm kiếm những hệ thống/vấn đề có thể thay đổi được. Rốt cuộc thì vấn đề động cơ có thể là khó giải quyết nhất nhưng những trường hợp vi phạm là cơ hội tốt để kiểm tra

những nhân tố động cơ ở nơi làm việc.

Nếu trong quá trình điều tra hay phân tích nguyên nhân mà phát hiện ra những thông tin có thể giảm nhẹ việc cần thiết phải bắt nhân viên chịu trách nhiệm hoàn toàn thì kỷ luật là một biện pháp thích đáng trong hầu hết các trường hợp. Để kỷ luật, những nguyên tắc chỉ đường nhìn chung là giống như những cơ sở cho những quyết định chọn lựa.

1. Những quyết định phải dựa trên những tiêu chuẩn liên quan đến công việc; đó là, hành vi bị kỷ luật phải có tác động trực tiếp đến công việc hay hoạt động của công ty.
2. Các nhân viên phải được đối xử một cách nhất quán
3. Phải tuân theo chính sách của công ty; bất cứ sự chệch hướng nào ra khỏi chính sách của công ty nhằm giảm nhẹ tình huống phải được ghi lại và làm cho phù hợp.
4. Việc trao đổi thông tin đến tất cả những người liên quan cần phải chính xác và trung thực, nhưng tính bí mật vẫn phải được duy trì khi có thể.

Nếu có thể, nên nhờ một chuyên gia về luật (ví dụ như chuyên gia quản lý nguồn nhân sự hay một luật sư) tư vấn trước khi ra quyết định thực sự.

Đĩ nhiên nếu người lao động tiếp tục vi phạm chính sách, kỷ luật cần phải ngày càng nghiêm khắc hơn- một thông lệ thường được gọi là kỷ luật lũy tiến. Các công ty thường phản ứng với những hành vi sai trái đầu tiên là bằng những cảnh cáo rất nhỏ, tiếp theo là những hình phạt nghiêm khắc hơn cho đến cuối cùng là chấm dứt hợp đồng hoặc đuổi việc. Một ví dụ về kỷ luật lũy tiến là:

- + Cảnh cáo bằng lời
- + Cảnh cáo bằng văn bản, cung cấp bản cho vào hồ sơ của giám sát viên
- + Cảnh cáo bằng văn bản được sao cho hồ sơ phòng nhân sự

+ Đình chỉ hay giáng chức

+ Chấm dứt hợp đồng

Cần phải cân nhắc mức nghiêm trọng của hành vi sai phạm khi công ty quyết định những biện pháp kỷ luật thích hợp cùng với sự liên tục của kỷ luật lũy tiến. Nếu phát hiện nhân viên đã lấy cắp một số tiền lớn trong ngân sách hoạt động, công ty rất dễ đuổi việc và có khi còn buộc phải chịu trách nhiệm hình sự. Không thể giải quyết tình huống này chỉ với một cảnh cáo bằng miệng. Trái lại, phải chuẩn bị sẵn sàng cho nó một biện pháp kỷ luật lũy tiến nhiều bước. Những việc làm cụ thể có thể gây lệch hướng khỏi việc kỷ luật lũy tiến, nghiêm khắc nên được nêu ra trong sổ tay nhân viên. Cách diễn giải những chính sách này không được mang tính loại trừ. Nói cách khác, những hành động cụ thể trực tiếp dẫn đến việc chấm dứt hợp đồng nên được cung cấp như những ví dụ chứ không phải là danh sách liệt kê những lý do dứt khoát khiến một người có thể bị chấm dứt hợp đồng. Cách này khiến cho chính sách kỷ luật dễ bị mắc vào việc vi phạm hợp đồng ngầm định, đẩy công ty đến nguy cơ vi phạm chấm dứt hợp đồng một cách sai trái.

Nếu đặt ra những giới hạn là quan trọng thì thi hành chúng là tối thượng. Rõ ràng, nếu lơ đi những trường hợp vi phạm là sẽ để cho những nhân viên có vấn đề tiếp tục làm việc với mức năng suất và hiệu quả bị giảm sút. Tuy nhiên, không sử dụng được các chính sách kỷ luật đã đề ra cũng có thể gây ra những ảnh hưởng gián tiếp. Đầu tiên, các quản lý sẽ mất đi sự tín nhiệm trong mắt nhân viên nếu họ không thực hiện những chính sách rõ ràng đã được đề ra. Hơn nữa, tinh thần của những nhân viên khác cũng bị hao mòn dần đi vì họ phải đền bù cho năng suất kém của nhân viên không làm việc tốt. Nhiều tài liệu nội dung là về quản lý giỏi và giữ được nhân tài đã thảo luận về sự nhạy cảm của nhân viên về những vấn đề này. Như một nguồn đã nói: "Nhiều nhân viên giỏi ra đi bởi vì họ không thấy những vấn đề lao động tái

diễn được quản lý của mình giải quyết”.

Tất nhiên, chính sách kỷ luật phải cho phép những ngoại lệ cho những vi phạm nhất định đã định sẵn. Đặc biệt, nhân viên cũng phải được tạo cơ hội để họ có thể bày tỏ những thông tin về y tế là nguyên nhân của vấn đề. Nếu có những công bố như thế, nên tư vấn một chuyên gia quản lý Nguồn nhân lực hoặc một luật sư để xác định những hàm ý cho vấn đề dựa vào Đạo luật Người khuyết tật Mỹ và Đạo luật nghỉ phép vì gia đình có người bệnh. Hãy nhớ lại thảo luận của chúng ta về những điều chỉnh hợp lý liên quan đến đạo luật ADA (xem chương 3). Đạo luật ADA đặc biệt liên quan đến chính sách sử dụng rượu cồn và ma túy. Những người nghiện rượu và ma túy đang cai sẽ được luật pháp bảo vệ; do đó, những nhân viên tham gia vào chương trình phục hồi hợp pháp thì được bảo vệ. Đạo luật ADA không bảo vệ những người sử dụng những chất này một cách chủ ý và bất hợp pháp.

Những khiếu nại

Dù công ty có tinh ranh đến mấy trong việc xác lập chính sách và thông lệ để phân bổ khen thưởng và phân phối trừng phạt một cách công bằng thì cũng không thể tránh được nhân viên vẫn cứ có lý do để mà thách thức với những quyết định do công ty ban ra. Việc này được thực hiện điển hình nhất là thông qua những thủ tục khiếu nại mà công ty đã xác lập một cách chính thức. Sự khiếu nại được định nghĩa theo rất nhiều cách; do đó, khi thiết lập chính sách khiếu nại, công ty nên định nghĩa thuật ngữ này một cách súc tích. Một số công ty nghĩ rằng khiếu nại chỉ giới hạn là không hài lòng với cách đối xử của những giám sát viên, những công ty khác thì cho rằng khiếu nại có thể là về nhà quản lý hoặc về việc giải thích các chính sách của công ty, không phải là vì bất bình với bản thân chính sách đó. Cách đơn giản để định nghĩa sự khiếu nại có thể nói như thế này: đó là một văn bản về những điều không hài lòng chính thức về cách mà quan hệ lao động

được tiến hành.

Đa số quyết định xuất phát từ các lời khiếu nại là nhằm giải quyết những bất mãn của từng cá nhân cụ thể. Tuy nhiên, những khiếu nại cũng có thể là thay mặt cho một nhóm nhân viên bị ảnh hưởng. Dù là trường hợp nào đi nữa thì những thủ tục để bày tỏ những khiếu nại là rất quan trọng, phần là do tính chất nghiêm trọng của những cáo buộc bị đối xử không công bằng, phần nữa là vì những thủ tục này làm tăng mức chấp nhận các chính sách, thủ tục của công ty. Thibaut và Walker chú ý rằng nhân viên đánh giá các chính sách là công bằng và bình đẳng hơn khi họ tin rằng họ có được sự kiểm soát vào quá trình thực hiện và quản lý những quyết định công ty.

Ở những công ty đã có công đoàn, thủ tục bày tỏ khiếu nại thường rất tỉ mỉ, đó là các ủy viên ban tổ chức và những lãnh đạo khác trong công đoàn sẽ tập hợp lại để tranh luận về khiếu nại nếu nó chưa được chỉnh sửa lại cho đúng trong thủ tục giấy tờ. Ở những công ty không có công đoàn, mức độ tỉ mỉ này là khác nhau, mặc dù hiện đang có khuynh hướng hướng đến những thủ tục chi tiết ở các công ty lớn. Một trong những chính sách không chính thức nhất đó là chính sách mở cửa chung và những cam kết từ phía người giám sát và quản lý để tăng cường đối xử công bằng với nhân viên. Vấn đề của những cơ chế đã được khái quát hóa để giải quyết khiếu nại của nhân viên đó là hầu như tất cả những người điều hành đều bảo rằng họ áp dụng chính sách mở cửa. Hơn nữa, họ quen với những nhân viên chuyên môn hơn, còn những công nhân sản xuất có lẽ thích một chính sách rõ ràng hơn.

Những khiếu nại với mức chính thức hơn trong các công ty không có công đoàn là những kiểu thẩm định chéo. Tiêu biểu thì hình thức xem xét này được thực hiện bởi một nhóm người trong công ty. Họ sử dụng quy trình nêu trong sổ tay nhân viên. Thủ tục nộp những khiếu nại và xử lý khiếu nại và mức độ mà quyết định của nhóm người suy xét có hiệu lực

phải được xác định trước. Nghiên cứu phát hiện rằng nhìn chung thì những người quản lý và điều hành rất chấp nhận hệ thống thẩm định ngang này và chúng cũng thực sự thúc đẩy những giám sát viên làm việc tốt hơn nhằm tránh bị nhóm suy xét.

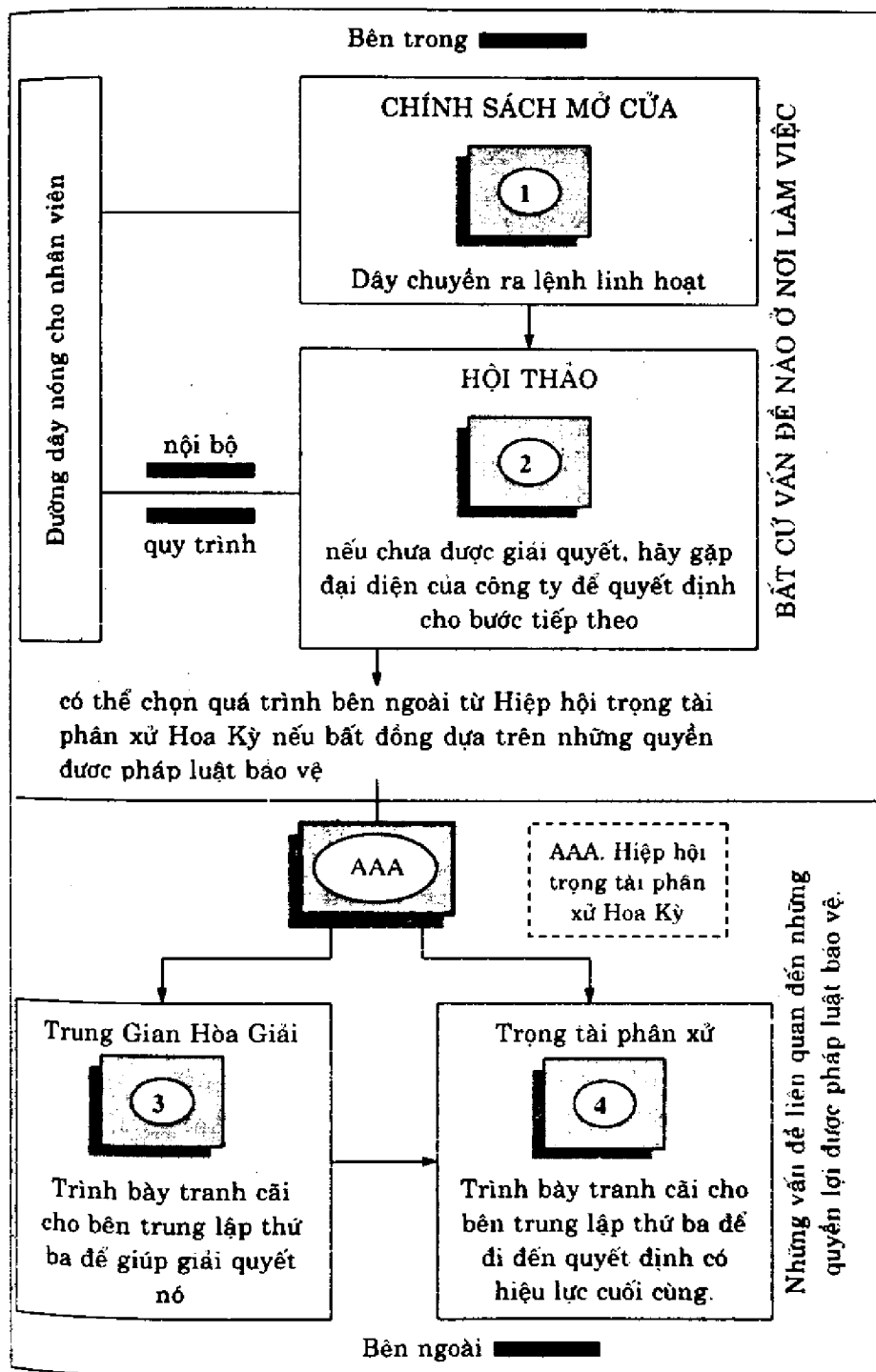
Cuối cùng, những thủ tục trình bày khiếu nại trong công ty không có công đoàn cũng có thể kết thúc bằng việc trung gian hòa giải hay trọng tài phân xử, gần giống như trong thủ tục ở các công ty có công đoàn. Trong trường hợp này, đầu tiên khiếu nại sẽ được trình bày cho một trung gian hòa giải bên ngoài công ty- đây là người đang cố giải quyết tranh chấp. Nếu việc hòa giải thất bại, thì sẽ đến việc phân xử có hiệu lực của trọng tài. Với việc phân xử có hiệu lực pháp luật của trọng tài, khiếu nại sẽ được trình bày cho các trọng tài (thường là từ một đến 3 người) và sau đó quyết định sẽ có hiệu lực pháp luật. Đa số các công ty tin tưởng vào những tổ chức như Hiệp Hội Trọng Tài Hoa Kỳ (Xem AAA.org) –đây là tổ chức có thể thực hiện cả quá trình trung gian hòa giải lẫn trọng tài phân xử. Nhìn chung, những nghiên cứu thấy là áp dụng trọng tài phân xử như là một chiến thuật để giải quyết bất đồng tích cực từ góc nhìn của cả nhân viên lẫn chủ lao động. Chứng cứ mới nhất chứng minh rằng người lao động thích việc phân xử bằng trọng tài hơn là kiện cáo lời thối. Hơn nữa, thường thì người lao động không lãng mạ công ty bằng những tranh luận phù phiếm, và chủ lao động có thể chắc chắn hơn điều này bằng cách giới hạn trong sổ tay nhân viên những vấn đề có thể nhờ trọng tài xét xử. Thông thường thì phân xử theo trọng tài xem xét việc thực hiện một chính sách đã có của công ty chứ không xem xét bản thân chính sách đó.

Mặc dù nhìn chung đây là những xem xét có bản chất tốt, trong thực tế những thỏa thuận và quy định của trọng tài xét xử có thể là phức tạp. Vì đây là lĩnh vực có rất nhiều hoạt động liên qua đến pháp luật nên luật lệ trong lĩnh vực này

cũng thay đổi nhanh chóng. Trong một vụ kiện, một nhân viên của công ty Y-3 Holdings ở California đã ký đơn xác nhận rằng mình đã nhận được, hiểu được và đồng ý với những điều khoản trong sổ tay nhân viên, trong đó có cả một mô tả về thỏa thuận việc phân xử có hiệu lực của trọng tài. Tòa Phúc thẩm California phán xử rằng chữ ký trong đơn xác nhận của nhân viên này không nhất thiết liên quan đến thỏa thuận phân xử bằng trọng tài. Dòng cuối: Chủ lao động nên có tài liệu chứng minh cụ thể về việc nhân viên đã hiểu và đồng ý bản thân chính sách phân xử bằng trọng tài chứ không phải chỉ mỗi chữ ký xác nhận về nội dung của sổ tay. Hình 11-4 trình bày một tiến trình cơ bản của một chương trình giải quyết bất đồng toàn diện (và thành công). Có rất nhiều chọn lựa để giải quyết tranh cãi:

Có thể thấy rằng, có rất nhiều cơ chế mà một công ty có thể sử dụng để duy trì mối quan hệ lao động. Thực sự thì, còn có rất nhiều các chương trình khác giúp giữ cho mối quan hệ lao động luôn được tốt đẹp (đó là: các chương trình công việc - gia đình, chương trình khen thưởng, chương trình đề xuất của nhân viên) không được thảo luận ở đây do hạn chế về trang viết. Tiếp theo, một sự kiện không thể tránh khỏi trong mối quan hệ lao động sẽ được thảo luận: rời khỏi công ty. Giống như những hoạt động để duy trì mối quan hệ lao động, việc rời khỏi công ty cũng phải được tiến hành một cách công bằng và thỏa mãn cho tất cả các bên liên quan.

KẾ HOẠCH 4 LỰA CHỌN



Hình 11-4: Chương trình mẫu giải quyết bất đồng (tiếp theo)

Đường dây gọi nóng dành cho nhân viên (800)

Người đủ khả năng sẽ sử dụng chương trình bốn lựa chọn này như là một phương tiện loại trừ để giải quyết các vấn đề rắc rối cho những quyền được pháp luật bảo vệ. Điều đó có nghĩa là nếu bạn chấp nhận và tiếp tục làm việc tại sau ngày tháng năm này, bạn sẽ phải đồng ý giải quyết những cáo buộc mang tính pháp luật chống lại... thông qua quy trình này thay vì thông qua hệ thống tòa án

Giới thiệu

Chương trình Giải Quyết Bất Đồng mới này là một kế hoạch 4 lựa chọn để giải quyết những vấn đề xảy ra tại nơi làm việc. Nó khuyến khích việc trao đổi thông tin thẳng thắn, bảo vệ mối quan hệ lao động của bạn và giúp giữ cho chi phí và tính khí trong tầm kiểm soát. Đối với những tranh cãi nghiêm trọng có liên quan đến pháp luật, kế hoạch này còn cho phép nhờ đến kinh nghiệm và tính khách quan của Hiệp hội trọng tài phân xử Hoa kỳ (AAA).

Bốn lựa chọn- một cái nhìn chung

Lựa chọn 1- chính sách mở cửa giúp bạn giải quyết vấn đề ngay từ đầu thông qua dây chuyền ra lệnh. Hãy thảo luận nó với Đơn vị nhân sự công ty hay Phòng Quan hệ nhân viên của tập đoàn. Một Đường dây nóng dành cho nhân viên, (800)_____, giúp bạn tiếp xúc được với Cố vấn bí mật người có thể giúp bạn. Nếu bạn nghĩ vấn đề của mình là nghiêm trọng, bạn có thể muốn yêu cầu Ban tư vấn Pháp luật. Nếu được chấp nhận, _____ sẽ chi trả gần hết chi phí của việc này.

Lựa chọn 2- Hội thảo là bước tiếp theo nếu vấn đề của bạn vẫn chưa được giải quyết. Bạn có thể ngồi lại với một Đại diện công ty và Người quản lý chương trình để quyết định quy trình nào bạn muốn sử dụng để giải quyết bất đồng. Nếu cả hai bên đồng ý, một quy trình giải quyết nội bộ sẽ được sắp xếp tiến hành. Nếu tranh cãi của bạn có liên quan đến một quyền được pháp luật bảo vệ, chẳng hạn như quyền bảo vệ không bị phân biệt đối xử hay quấy nhiễu, bạn có thể nhờ đến trung gian hòa giải hay trọng tài phân xử thông qua Hiệp hội trọng tài phân xử Hoa Kỳ AAA

Lựa chọn 3- Trung gian hòa giải cho phép bạn và công ty thảo luận tranh chấp pháp lý với một bên trung lập thứ ba, AAA. Bên trung lập hay là một người hòa giải trung gian có thể lắng nghe câu chuyện từ cả hai phía và cùng với bạn để giúp làm rõ nó. Khi nhờ đến AAA, bạn phải trả phí quy trình là 50\$. Hòa giải trung gian chỉ áp dụng cho những tranh cãi

có liên quan đến những quyền được pháp luật bảo vệ.

Lựa chọn 4 – trọng tài phân xử cho bạn trình bày tranh cãi pháp lý của mình với một bên trung gian thứ 3, AAA để có quyết định cuối cùng. Trọng tài sẽ quyết định trường hợp của bạn sau khi đã nghe tranh luận từ cả hai phía. AAA có quyền phán xử giống như thẩm phán trong hệ thống tòa án. Khi nhờ đến AAA, bạn phải trả phí là 50\$, trừ khi bạn đã trả phí cho trung gian hòa giải trước đó. Trọng tài phân xử chỉ dành cho những tranh cãi có liên quan đến các quyền được pháp luật bảo vệ.

CÁC CÂU HỎI VÀ CÂU TRẢ LỜI

1. Chính sách Mở cửa mới này khác với chính sách cũ như thế nào?

Lần đầu tiên trong lịch sử công ty, Chính sách Mở cửa đã trở thành văn bản chính thức. Cả chính sách mở cửa cũ và mới đều đòi hỏi giải quyết tranh cãi thông qua Dây chuyền Ra lệnh. Những cải tiến cho Chính sách bao gồm một Đường dây nóng cho nhân viên, cơ hội được nói với một Cố vấn và nếu được chấp nhận thì có thể nói chuyện với ban tư vấn luật pháp cho những bất đồng pháp lý nghiêm trọng. _____ sẽ đào tạo tất cả những nhà quản lý và giám sát viên cách sử dụng chương trình mới này.

2. Tôi phải làm gì nếu người giám sát mà tôi tiếp cận lờ đi Chính sách Mở cửa?

Nếu người đầu tiên mà bạn nhờ đến trong Chính sách Mở cửa không giúp bạn, hãy liên hệ ngay lập tức với cấp giám sát khác trong Dây chuyền ra lệnh. Bạn cũng có thể gọi vào đường dây nóng dành cho nhân viên (800) _____ hoặc gọi cho Đơn vị nhân sự công ty hay Phòng Quan hệ nhân viên của tập đoàn.

3. Điều gì sẽ xảy ra nếu giám sát của tôi bắt đầu làm khó tôi sau khi tôi khiếu nại?

hãy đưa vấn đề của bạn lên cấp cao hơn trong Dây chuyền ra lệnh, hay là đến một Cố vấn thông qua Đường dây nóng dành cho nhân viên. Vị Cố vấn sẽ giúp bạn quyết định chọn chiến lược để giải quyết vấn đề của bạn hay giới thiệu bạn đến một người trong Dây chuyền ra lệnh

4. Tôi có thể sử dụng _____ Chương trình Giải quyết Bất Đồng để giải quyết bất kỳ vấn đề nào xảy ra ở nơi làm việc không.

Bạn có thể sử dụng Lựa chọn 1: Chính sách Mở cửa và Lựa chọn 2: Hội thảo để giải quyết bất cứ tranh cãi nào ở nơi làm việc.

Lựa chọn 3 và 4: quy trình của Hiệp hội trọng tài phân xử Hoa kỳ

AAA chỉ dùng để giải quyết những vấn đề hay những bất đồng có liên quan đến những quyền được pháp luật bảo vệ, chẳng hạn như phân biệt đối xử về tuổi tác, giới tính, hay tôn giáo, những quấy rối trong công việc; hay bị ép buộc phải làm những việc vi phạm pháp luật.

5. Việc phân xử nhờ trọng tài khác việc tòa án xét xử như thế nào?

Với Trọng tài phân xử, quyết định là cuối cùng; trừ một số trường hợp hiếm hoi, quyết định của trọng tài không thể bị đảo ngược do những thủ tục tố tụng sau này. Với một quyết định xét xử ở tòa, một kháng cáo có thể bị lưu hồ sơ, gây nên việc trì hoãn vô thời hạn. Hơn nữa, thủ tục của trọng tài phân xử thường là ít trang trọng hơn là ở tòa án. Khác biệt lớn nhất nằm trong phí hợp lý của việc phân xử nhờ trọng tài. Do phân xử nhờ trọng tài nhanh hơn và ít trang trọng hơn nên kết quả là nó tốn kém ít hơn khi phải chuẩn bị việc tố tụng cho cả người lao động và chủ lao động.

6. Nếu tôi không thích quyết định của trọng tài, tôi có thể kháng cáo ra tòa được không?

Phán xét dứt khoát của trọng tài là cuối cùng, ràng buộc và có khi có hiệu lực pháp luật, và chỉ có một số kháng cáo hữu hạn được đưa ra tòa.

Thỉnh thoảng, công ty bắt cá nhân phải ra đi, như chấm dứt hợp đồng; những lúc khác là tự cá nhân ra đi, như từ chức (hay là nghỉ việc tự nguyện) và nghỉ hưu. Có những lúc khác là do công ty thực hiện việc rời công ty quy mô lớn bằng cách tiến hành giảm biên chế hay sa thải. Trong tất cả mọi tình huống, điều này đánh dấu sự chấm một mối quan hệ chính thức giữa người lao động và người thuê mướn lao động; tuy nhiên, cần có những biện pháp để làm cho những cuộc ra đi này thân tình đến mức có thể trong khi vẫn duy trì được năng suất, học được kinh nghiệm từ nó và có lẽ tiến hành những thay đổi trong chính sách, thủ tục và thông lệ của công ty.

Chấm dứt lao động

Chấm dứt lao động là sự hủy bỏ mối quan hệ lao động xuất phát từ phía công ty. Trong khi chúng ta đã biết rằng

chấm dứt lao động có thể xảy ra vì bất kỳ lý do gì đã được nêu ra trong học thuyết lao động tự nguyện, nó xảy ra thường xuyên nhất là vì hiệu quả lao động kém hay những hành vi sai trái. Nhìn chung, chấm dứt lao động do hiệu quả hoạt động kém xảy đến khi một nhân viên liên tục không đáp ứng được tiêu chuẩn tối thiểu hay không đạt được những mục tiêu, mục đích, tiêu chuẩn hay chỉ tiêu cụ thể. Vắng không phép liên tục và sự chậm chạp cũng là những lý do phổ biến cho việc chấm dứt lao động. Không làm theo những chính sách, thủ tục của công ty cũng là một lý do nữa cho việc chấm dứt lao động. Đại khái hơn, lý do chấm dứt hợp đồng dao động phụ thuộc vào cấp bậc của nhân viên trong công ty. Những nhân viên cấp thấp hơn thường dễ bị chấm dứt lao động nhất do hiệu quả làm việc, không chịu vâng lời, hay không tuân thủ theo những chính sách và thủ tục đã thành văn của công ty. Những người quản lý hay những nhân viên cấp cao hơn thường bị sa thải khi họ không phù hợp hay khi họ thiếu một tính cách cần thiết và do đó gây ra những kết quả tiêu cực cho công ty.

Sự nhất quán chính là một động lực cho việc chấp nhận và sa thải nhân viên. Chấm dứt lao động không thể sử dụng cho những lý do mơ hồ hay không có căn cứ, và tài liệu chứng minh (ví dụ như hồ sơ về việc kỷ luật, những đánh giá về hiệu quả công việc) phải thông báo quyết định chấm dứt lao động một nhân viên. Việc chủ lao động luôn nỗ lực để áp dụng những nguyên tắc một cách nhất quán chiếm vị trí quan trọng nhất. Hãy nhớ lại thảo luận về mệnh lệnh hợp pháp cho việc đánh giá hiệu quả lao động trong chương 6. Một trong những cách tốt nhất để dự đoán kết quả cho những trường hợp thuận lợi cho chủ lao động đó là việc áp dụng nhất quán các chính sách. Sự nhất quán cũng giúp tạo ra được nhận thức công bằng về thủ tục đã được thảo luận bên trên. Những nhận thức về sự công bằng này vào lúc chấm dứt lao động là cực kỳ quan trọng. Nếu nhân viên cảm giác rằng họ

được đối xử công bằng, ít có khả năng là họ sẽ đệ trình những cáo buộc về việc đã chấm dứt lao động một cách sai trái. Hơn nữa, một sự chú ý thích đáng từ phía chủ lao động và điều khoản giúp đỡ tìm việc mới được thấy là có thể làm tăng cảm giác công bằng khi chấm dứt lao động. Mặc dù chúng ta thường xuyên nhắc đến một cách riêng biệt những lý do pháp luật và tâm lý cho việc duy trì một mối quan hệ lao động công bằng, chính ở đây chúng ta có thể thấy hai lý do này nối với nhau kết rõ ràng.

Mặc dù việc giữ một nhân viên làm việc không hiệu quả lại sẽ làm hủy hoại đi năng suất làm việc của nhóm và của công ty, chấm dứt hợp đồng được xem như là một khía cạnh gây phiền hà nhất của công việc quản lý. Phòng Nhân sự thường là có liên quan sâu nặng khi một nhân viên bị dự định cho nghỉ việc. Trong một số trường hợp, phòng Nhân sự giải quyết tất cả những chi tiết có liên quan khi đuổi việc một nhân viên. Trong các trường hợp khác, đó là phận sự của người trực tiếp giám sát nhân viên phải thực hiện việc sa thải; tuy nhiên, thường là phải có sự ủng hộ của phòng Nhân sự và (nhiều lúc) phải có giấy phép hợp pháp. Ít nhất thì phòng Nhân sự cũng có thể cung cấp việc huấn luyện và đào tạo cách để xử lý cuộc họp chấm dứt lao động một cách hiệu quả. Chắc chắn một điều là khi những người quản lý nhắc đến những khó khăn của việc chấm dứt lao động là họ đang ám chỉ đến chính cuộc họp chấm dứt lao động, việc phải trực tiếp nói chuyện với nhân viên sắp bị sa thải. Theo những lời khuyên tập hợp từ các tạp chí thương mại của nhiều ngành, những hoạt động hay nhất trước, trong và sau khi cuộc họp diễn ra được liệt kê trong bảng 11-5

Bảng 11-5: Những hướng dẫn tiến hành việc chấm dứt lao động

Trước cuộc họp

- Nếu bạn có những điều nghi ngờ về sa thải nhân viên, hãy nhờ luật sư của công ty tư vấn giúp.
- Phải ghi và lưu tài liệu cho mỗi cấp trong kỷ luật lũy tiến
- Điều tra những hành vi sai trái nghiêm trọng trước khi đuổi việc nhân viên
- Chuẩn bị những gói trợ cấp nghỉ việc và tiền lương tháng cuối
- Phải nhận ra rằng nhiệm vụ trước mặt không phải là một việc dễ dàng, nhưng những biện pháp mà bạn thực hiện có thể làm giảm thiểu đi những hậu quả tiềm tàng.
- Cân nhắc thời điểm cho nghỉ việc, hãy chú ý sắp xếp cuộc họp vào thời điểm tốt nhất trong ngày cho nhân viên
- Cho nhân viên có cơ hội bày tỏ những lý do y tế
- Phòng nhân sự đã xem xét lại tình huống để chắc rằng hành động chấm dứt lao động này tuân thủ theo pháp luật, chính sách công ty và thỏa thuận thương lượng tập thể.
- Nếu đây là việc sa thải một nhóm, hãy xem lại sự tuân thủ với đạo luật WARN và ADE

Trong cuộc họp

- Cân nhắc việc có người làm chứng hiện diện nếu việc chấm dứt lao động bị bao trùm bởi sự tức giận và ngờ vực.
- Duy trì được kiểm soát toàn bộ cuộc họp. Đừng để cho nhân viên buộc tội những người khác hoặc báo cáo những hành vi sai phạm của đồng nghiệp vào lúc này.
- Nhanh chóng đi vào trọng tâm:
 - Nhân viên đã bị sa thải
 - Nói đại cương về tiền nghỉ việc, những trợ cấp sẽ tiếp tục có, và những thỏa thuận không cạnh tranh.
 - Chuẩn bị một tường thuật nhất quán để trình bày lại cho những nhân viên khác và đồng ý nội dung của những thư đề xuất trong tương lai.
 - Nói cho nhân viên rằng họ không còn phải chịu trách nhiệm cho những bòn phân tại công ty nữa. Thay vào đó, người đó nên tập trung vào chuyện tìm việc.

- **Đừng kết thúc cuộc họp bằng một lời xin lỗi.** Thay vào đó, hãy bắt tay người nhân viên và chúc anh ta có một tương lai tốt đẹp.

Sau cuộc họp

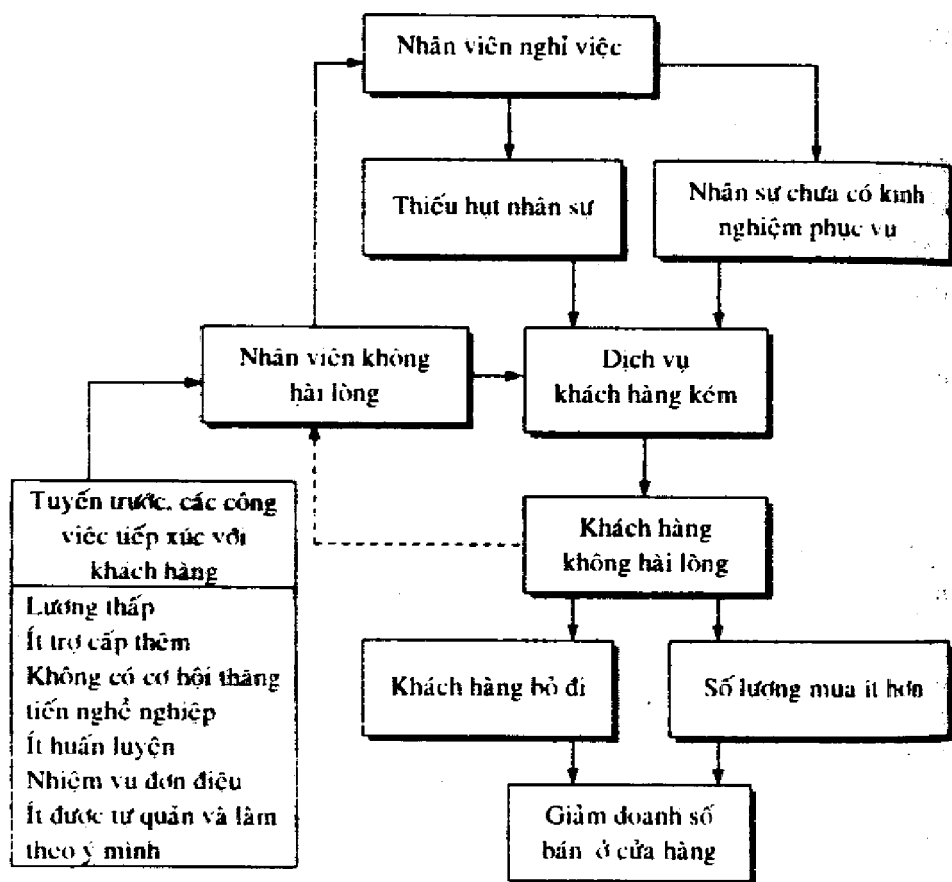
- Cập nhật hồ sơ nhân sự.
- Ghi lại và lưu giữ bất cứ thỏa thuận nào.
- Sắp xếp cho những dịch vụ cho nghỉ việc như hỗ trợ tìm việc mới, các trợ cấp và tiền nghỉ việc.
- Xem xét lại bảng mô tả công việc và những chính sách kỷ luật. Có thể ngăn chặn việc chấm dứt lao động không nếu chúng rõ ràng hay mô tả kỹ hơn? Nếu là đúng như vậy, cân nhắc thực hiện những sửa đổi đó.
- Chấm dứt việc sử dụng cơ ngơi hay trang thiết bị.

Từ chức/ tự ý nghỉ việc

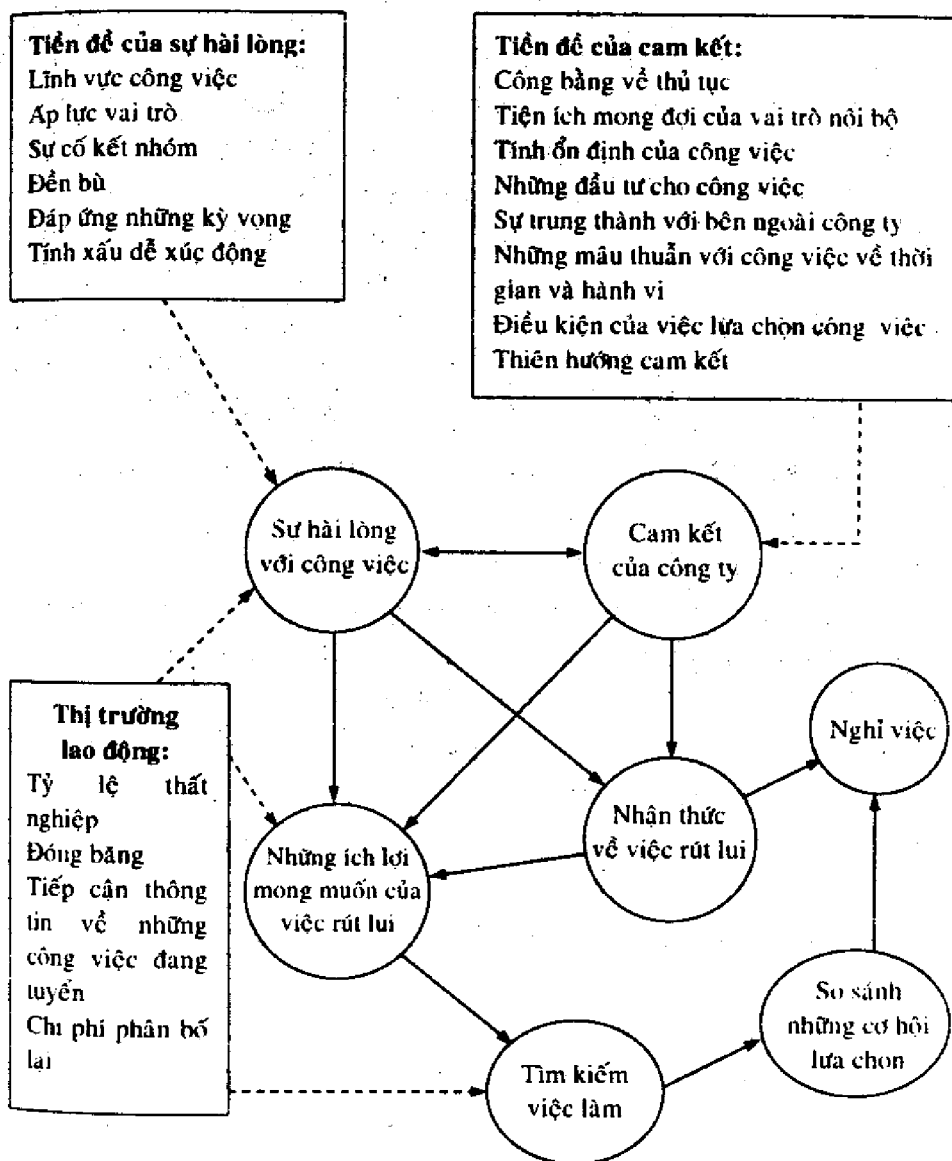
Hãy hỏi một người quản lý nhân sự tỉ lệ nghỉ việc ở công ty của họ là bao nhiêu, và khả năng là bạn sẽ được trả lời đầu tiên là bằng một lời than van hoặc một tiếng thở dài. Có vẻ như con số thống kê nghỉ việc (đó là tỉ lệ mà nhân viên tự nguyện từ chức tại công ty của mình) không bao giờ chịu ở một mức có thể chấp nhận đã được xác định cho một môi trường làm việc và cho những mục tiêu và chiến lược tăng trưởng của công ty. Trong một khảo sát mới đây, 52% những nhà quản lý cho biết rằng họ gặp vấn đề trong việc giữ những nhân viên có hiệu suất làm việc cao. Một ví dụ sinh động hơn, bạn có thể nhớ lại cuộc tranh luận về việc tổ chức theo chế độ liên bang cho những nhân viên kiểm tra hành lý tại các sân bay sau ngày 11/9/2001. Những người đề xuất tổ chức theo chế độ liên bang nhận thấy một tỷ lệ tự ý nghỉ việc rất cao của những nhân viên kiểm tra hành lý như là một dấu hiệu cho hiệu quả làm việc kém không thể tránh khỏi. Một vài sân bay lớn hơn báo cáo một tỉ lệ nghỉ việc của nhân viên kiểm tra hành lý là trên 100% (đó là tỉ lệ nghỉ việc trọn vẹn trong một năm và một số năm sau nữa!)

Mặc dù nghe có vẻ hơi ngược đời một chút nhưng một mức độ từ chức và nghỉ việc nào đó có thể là có lợi, vì nó cho phép

công ty tự làm mới mình và mời những người khác để họ kiểm tra một cách nghiêm khắc các hoạt động của công ty theo quan điểm của họ. Tuy nhiên, nghỉ việc quá nhiều sẽ là có vấn đề và dự báo về những vấn đề về tài chính của công ty. Nghiên cứu về những hệ thống làm việc có hiệu suất cao mà chúng tôi đã ám chỉ rất thường xuyên khắp cuốn sách này cho ra những số liệu cho thấy những công ty có tỉ lệ nghỉ việc tương đối thấp hơn thì có hiệu quả tài chính cao hơn. Một nguyên nhân cho tác động nghịch lên tài chính này có thể là do chi phí lớn để thay thế nhân viên. Bộ Lao Động Hoa Kỳ ước định rằng phải tốn khoảng gần $\frac{1}{3}$ lương của một nhân viên mới để thay thế cho nhân viên đã nghỉ, và một số người nói rằng con số đúng hơn là $\frac{1}{2}$. Tính toán khoảng thời gian tiêu tốn vào việc tiễn một nhân viên ra đi trong khi tuyển và thuê người khác là rất đáng kể. Và bất cứ hiệu quả đạt được nhờ giữ nguyên mối quan hệ với khách hàng cả bên trong và bên ngoài công ty đều bị hủy hoại khi một nhân viên tự ý từ chức. Vì những lý do này, thông thường các công ty hay tiến hành điều tra những nguyên nhân khiến nhân viên bỏ việc và cuối cùng sẽ nỗ lực để giảm đến mức tối thiểu tình trạng này. Hình 11-6 trình bày một chu kỳ thất bại của một công ty dịch vụ do mối liên kết giữa tỉ lệ nghỉ việc cao và chất lượng của dịch vụ. Hình 11-7 trình bày một mô hình minh họa những yếu tố quyết định gây ra chuyện tự ý nghỉ việc.



Hình 11-6: chu trình thất bại của công ty dịch vụ



Hình 11-7: Mô hình toàn vẹn về những yếu tố quyết định gây ra chuyện tự ý nghỉ việc

Trong cuốn sách này, chúng tôi đã đề xuất nhiều cách để giảm đến mức tối thiểu số nhân viên nghỉ việc không cần

thiết. Sử dụng những thủ tục lựa chọn hợp lý hơn mà chúng tôi trình bày trong chương 5 chính là một phương cách. Tạo lập và duy trì mối quan hệ công bằng với nhân viên và chú ý đến vấn đề công bằng trong phân bổ và trong thủ tục sẽ giúp xây dựng cam kết với công ty. Cung cấp cho nhân viên một cái nhìn trước về thực tế công việc và đảm bảo rằng họ được xã hội hóa một cách thích đáng sẽ tạo ra những kỳ vọng phù hợp. Những chính sách và thủ tục tạo dựng được những mối quan hệ có hiệu suất, hiệu quả, tích cực cũng rất quan trọng. Những lời khuyên khác từ nhiều chuyên gia bao gồm:

- Hãy cung cấp một môi trường làm việc an toàn và bảo đảm mà ở đó nhân viên không cảm thấy bị đe dọa
- Cung cấp ý kiến phản hồi cho nhân viên
- Bảo đảm là nhân viên được quản lý đúng đắn bằng cách cung cấp việc huấn luyện ý kiến phản hồi về quản lý.
- Trả lương và trợ cấp bằng với những công ty khác trong cùng ngành
- Cung cấp giờ làm việc linh động và chính sách thân thiện với gia đình
- Cung cấp cơ hội cho sự tăng trưởng và phát triển, -và sự tiến bộ ở nơi có thể.
- Cho nhân viên tham gia vào những vấn đề của công ty và giữ cho họ luôn theo kịp với những biến cố trong công ty.
- Đừng gọi đi thông điệp là nhân viên có thể hy sinh.

Khi mà công ty đã thực sự ra đi, các công ty thường tiến hành các cuộc phỏng vấn việc hay khảo sát hậu nghỉ việc để đánh giá những nguyên nhân gây ra nghỉ việc tự nguyện. Khi sử dụng kỹ thuật trực diện hay khảo sát, các cá nhân trong công ty muốn phát hiện ra những nguyên nhân cho việc rời bỏ công ty của nhân viên. Nội dung của cuộc phỏng vấn và

khảo sát trước khi nghỉ việc giữa các công ty thì khá khác nhau. Nó có thể bao hàm những nội dung sau: những nguyên nhân ra đi, sự hài lòng với công việc, chất lượng của việc quản lý, những nhận thức về cơ hội để tiến bộ, và mức tương xứng của lương, huấn luyện, và những đánh giá về hiệu quả làm việc. Khá giống với một khảo sát nhân viên, thông tin này cho phép các công ty đánh giá được là các chương trình giữ nhân tài của mình đang hoạt động tốt ở mức nào, cập nhật những chương trình trợ cấp và các chương trình khác, và chấm dứt những chương trình không được nhân viên chấp nhận nhiều. Hơn nữa, nó có thể gửi đến nhân viên một thông điệp rằng những ý kiến của họ được coi trọng, ngay cả khi họ rời khỏi công ty. Người ta khuyên rằng các cuộc phỏng vấn ra đi nên được tiến hành bởi một người chỉ có liên hệ gián tiếp với nhân viên khi người này đang làm việc cho công ty, cũng có thể là một hãng tư vấn bên ngoài. Bảo đảm tính bảo mật bằng cách sử dụng những biện pháp trong khi vẫn tiếp tục xây dựng niềm tin vào cuộc phỏng vấn rất có thể sẽ tạo ra nhiều câu trả lời thật tâm hơn. Một nghiên cứu cho thấy rằng việc sợ bị khiển trách và lo ngại rằng các câu trả lời sẽ không được giữ kín là hai nguyên nhân khiến nhân viên không chân thật trong các cuộc phỏng vấn nghỉ việc.

Một số công ty không tiến hành phỏng vấn nghỉ việc. Tuy nhiên, ít nhất thì đa số các công ty đều theo dõi tỉ lệ nghỉ việc. Một cách để tính tỉ lệ nghỉ việc đó là xem nó như một phần trăm của toàn bộ số nhân viên công ty. Nói cách khác, tỉ lệ nghỉ việc là bằng tổng số những người nghỉ việc chia cho tổng số nhân viên bình quân của công ty. Các công ty khác tính số trung bình hay số trung vị thâm niên làm việc của nhân viên. Trong một số ngành, chẳng hạn như ngành bán lẻ hay dịch vụ thức ăn, tỉ lệ nghỉ việc cao không ngờ. Một nghiên cứu được ủy quyền bởi hãng Coca-Cola cho thấy rằng số trung vị thâm niên làm việc của nhân viên trong chỉ có 148 ngày. Trái lại, viện SAS (Được tạp chí Fortune bình chọn

đứng thứ #3 trong những nơi làm việc tốt nhất) có tỉ lệ nghỉ việc chỉ có 3%. (vào trang www.fortune.com để tìm hiểu danh tiếng hiện tại của nó.).

Giảm biên chế và sa thải

Chúng ta thảo luận về giảm biên chế và sa thải trong chương 5 khi đề cập đến hoạch định quản lý Nguồn nhân lực. Ở đây, chúng ta tập trung vào những tác động của các hoạt động này lên mối quan hệ lao động. Trong khi sa thải đề cập đến hoạt động thực mang tính chiến thuật nhằm loại bỏ những nhân viên dư thừa trong công ty, thì giảm biên chế là tên gọi cho chiến lược toàn diện của công ty mà việc sa thải có đóng góp vào. Những thuật ngữ (cũng như rất nhiều những thuật ngữ khác) thường được lý giải theo một cách tương tự nhau: “giảm biên chế” thường được dùng để nói đến việc loại bỏ những công việc có liên quan đến chiến lược chung. Thuật ngữ “rightsizing” – có ý nghĩa tương tự với giảm biên chế, xuất hiện trong rất nhiều bài viết trên báo những năm 1990. Từ này không được sử dụng rộng khắp, có thể là vì nó là một uyển ngữ “khá lộ” về tình trạng mất việc hàng loạt. Thường thì thuật ngữ sa thải (layoffs) chỉ dành cho công nhân nhà máy, nhưng được định nghĩa trang trọng như trên, có nghĩa là có liên quan đến người lao động ở mọi cấp bậc. Dù trong trường hợp nào đi nữa, chúng ta tập trung ở đây là những tác động của những biến cố đó lên từng cá nhân người lao động và những biện pháp có của công ty có liên quan bất kể việc thuật ngữ nào được thích hơn. Bởi do sự phổ biến của nó trong những xuất bản về Nguồn nhân lực, thuật ngữ giảm biên chế sẽ được sử dụng ở đây.

Những nguyên nhân và hệ quả của giảm biên chế và sa thải

Trong một số trường hợp, giảm biên chế được thực hiện nhằm giảm chi phí lao động và làm thông suốt hoạt động của công ty. Trong những trường hợp khác, giảm biên chế là kết quả của việc sáp nhập và mua lại trong đó công ty mới sẽ bị

dư thừa rất nhiều chức năng. Dù sao đi nữa, công ty thường là không nhận ra những ích lợi chi phí mà họ hi vọng sẽ nhận được từ việc giảm biên chế do họ phải thay thế các chức năng hoặc là bằng cách mượn những nhà tư vấn hoặc là phải huấn luyện những người vẫn còn được giữ lại. Hơn nữa, năng suất đạt được chỉ là nhất thời; thực tế thì chúng chính là sự phản chiếu của sự giảm đi trong chi phí hoạt động hơn là những tiến bộ thực sự ở đầu ra. Cuối cùng, động lực và tinh thần bị tổn hại, điều này có thể có những tác động gián tiếp đến cá năng suất và kết quả kinh tế nói bên trên.

Thực sự thì giảm biên chế có thể có tác động phá hủy đối với cán cân người lao động, cả những người bị giảm biên chế lẫn người không bị giảm biên chế—những người này được gọi là người sống sót. Rõ ràng thì những người lao động bị giảm biên chế có thể sẽ đối mặt với rất nhiều trạng thái tình cảm. Phản ứng đầu tiên của họ có lẽ là bị sốc, giận dữ, thấy nhẽ nhàng hoặc cố trốn tránh. Rốt cuộc thì những người này buộc phải đương đầu với việc được tái lao động và phải vượt qua được sự thất vọng và không tự tin vào bản thân mình. Những biện pháp của công ty—được nói ở phần tiếp theo—có thể giúp cho người lao động tránh được những cảm xúc đó bằng cách chuẩn bị cho họ một quá trình chuyển tiếp sang một công việc mới, một công ty mới hay một sự nghiệp mới.

Ngay cả những nhân viên không bị mất việc do chương trình giảm biên chế thì những hậu quả tâm lý nghiêm trọng cũng có thể xuất hiện. David Noer đã viết rất nhiều sách về chủ đề này và nhận thấy rằng những phản ứng tình cảm của người sống sót cũng rất giống với những cá nhân bị giảm biên chế. Thật vậy, một phân tích về sự bàng lòng của những người sống sót trong đợt giảm biên chế cho thấy những cảm xúc được trải nghiệm bao gồm giận dữ, lo lắng, hoài nghi, cảm giận quản lý, và từ chức, trộn lẫn với một số hi vọng. Và rất nhiều những hậu quả hữu hình ở nơi làm việc mà những người sống sót phải giải quyết. Rất nhiều trường hợp, các

công ty cắt bỏ các vị trí nhân viên mà họ cần để lập ra một chiến lược và tầm nhìn “sơ sài hơn”, chính vì vậy mà những hiệu quả mong muốn từ những biện pháp quyết liệt này không bao giờ trở thành hiện thực. Cũng vậy, năng lượng và mức chịu đựng căng thẳng của những người sống sót cũng rất yếu, mặc dù hiện tại họ được kỳ vọng sẽ hoàn thành cả những công việc của những người đã bị loại ra khỏi công ty.

Cần phải nhận ra rằng có một số trường hợp mà giảm biên chế có thể đem lại những kết quả tích cực cho các cá nhân. Nhờ sự nhẹ nhõm vì sống sót sau đợt cắt giảm hay là nhờ việc tăng cường ý thức về hiệu quả làm việc mà đợt giảm biên chế mang đến, nỗ lực của cá nhân sau khi giảm biên chế có thể thực sự tăng lên. Tuy nhiên, mức độ tích cực hay tiêu cực của kết quả chung cuộc phụ thuộc vào những biện pháp mà công ty đã tiến hành khi thực hiện những nỗ lực giảm biên chế.

Các biện pháp của công ty

Những hành động và chính sách của công ty dành để xử lý việc giảm biên chế phải được xác định là để duy trì thiện ý với những người chịu tác động trực tiếp bởi việc giảm biên chế và để cam đoan lại và để tối đa hóa năng suất của những người sống sót. Rất nhiều nghiên cứu đã cho thấy rằng cách thức mà công ty thực hiện việc cắt giảm nhân viên ảnh hưởng đến mức cay đắng và bất mãn cảm nhận bởi cả nạn nhân bị sa thải lẫn người sống sót. Chẳng hạn như, thông báo trước về việc giảm biên chế được thấy là làm giảm đi những cảm giác tiêu cực. Thực vậy, những lời khuyên của nhiều tác giả nhằm có một cuộc giảm biên chế thành công đều có chung quan điểm này.

Thêm vào đó, một số hình thức trợ giúp tìm việc cho những người lao động bị giảm biên chế thì khá phổ biến và rất được khuyến dùng để kết thúc mối quan hệ lao động một cách thân thiện. Các chương trình giúp nhân viên tìm việc làm mới đơn thuần là những chương trình nhằm giúp cho những người bị cho nghỉ việc tìm được một công việc mới.

Những nỗ lực giúp tìm việc có thể bao gồm việc cung cấp cho những nhân viên bị tác động những thông tin như: những trợ cấp và bồi thường tiếp tục được nhận, những thông báo cho những người thuê mướn lao động về việc có những người lao động đang tìm việc thông qua những tiếp xúc hay nhờ quảng cáo với quy mô rộng hơn, dịch vụ tư vấn tìm việc, huấn luyện viết sơ yếu lý lịch và kỹ năng phỏng vấn. Mặc dù những nỗ lực này chỉ phát huy tác dụng rõ ràng khi nhân viên phải trải qua việc bị giảm biên chế, nó đem lại ích lợi cho công ty do làm giảm nguy cơ dính dáng đến luật pháp, giảm tiền nghỉ việc và tiền bồi thường thất nghiệp, bảo toàn tinh thần của những người sống sót, và duy trì một hình ảnh tốt đẹp trước công chúng. Công ty lâu đời nhất (và cũng là công ty lớn nhất) trong số những công ty giúp tìm việc mới là Challenger, Gray&Christmas (www.challengergray.com). Công ty này đã công bố số trung vị khoảng thời gian sắp xếp việc làm là 3.2 tháng trong khi số trung bình của ngành là 5 tháng.

Nói tóm lại, các công ty phải hành động để khắc phục tình huống này cho cả người bị giảm biên chế và những người sống sót. Nhưng có bắt buộc rằng hàng loạt người lao động phải bị cho nghỉ viên trong những giai đoạn kinh tế đòi hỏi không? Nếu công ty cân nhắc đến những biện pháp thay thế trước khi tiến hành giảm biên chế thì nhân viên sẽ thấy việc sa thải là một điều cần thiết cho công ty, và do đó sẽ ít nung nấu cay đắng và bất mãn hơn. Một lựa chọn thay thế cho việc sa thải là những chương trình chia sẻ công việc, trong đó nhân viên sẽ tự nguyện giảm số giờ hoặc số ngày làm việc trong tuần của mình xuống nhằm cắt giảm những chi phí lao động trong khi vẫn duy trì được công việc có lợi của mình. Công ty cũng có thể hạn chế số lượng các kỳ nghỉ phép và làm ngoài giờ và tái phân bố lại nhân viên đến những bộ phận đang cần thông qua việc chuyển chuyển. Bất lợi của những lựa chọn thay thế này là nó chỉ giảm được chi phí gắn kết với lương chứ không giảm được các chi phí liên quan đến

y tế hay các trợ cấp khác. Tuy nhiên, chi phí đó có thể đem lại một mức lợi nhuận tài chính lập tức nhất định.

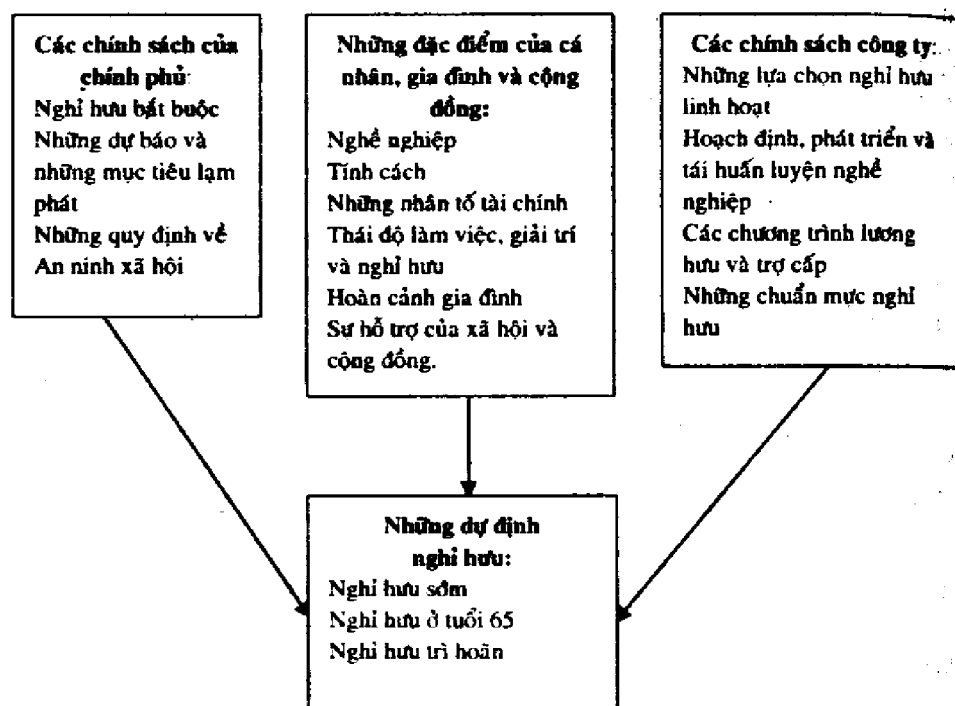
Những phương pháp thay thế khác có thể giảm quy mô của lực lượng lao động một cách ít đột ngột hơn. Ví dụ như, công ty có thể hạn chế dòng nhân viên chảy vào công ty, thường được gọi là đóng băng tuyển dụng. Cũng vậy, nhiều công ty đưa ra những gói lương nghỉ hưu sớm như là một chiến thuật để giảm số lượng nhân viên trong lực lượng lao động. Những gói này thường bao gồm các khoản khích lệ cho nghỉ hưu như tiền thưởng, trợ cấp trọn vẹn trước khi chúng được tích lũy đủ thông qua thâm niên làm việc, hoặc những thu nhập bổ sung cho đến khi người lao động có thể được nhận trọn vẹn trợ cấp An sinh Xã hội. Tập đoàn Ford có một chương trình nghỉ hưu cực kỳ thành công vào năm 2001 và 2002 có lẽ là nhờ chịu trả một mức khuyến khích cao hơn cho những người chấp nhận kế hoạch nghỉ hưu sớm. Mặc dù vậy, một lần nữa, những phương pháp này không phải là không có những điểm bất lợi. Đóng băng tuyển dụng và các gói nghỉ hưu sớm là những công cụ cắt giảm rất "cùn" khi đụng đến chuyện giảm biên chế. Nói cách khác, những công ty sử dụng các biện pháp này có thể phải chịu trống một số vị trí ở những bộ phận then chốt trong khi lại dư thừa nhân viên ở trong những chức năng và công việc vốn đã dư thừa.

Nghỉ hưu

Nghỉ hưu được định nghĩa là việc một cá nhân quyết định rút ra khỏi một vị trí ở công ty hay một con đường sự nghiệp sau tuổi trung niên sau khi đã làm việc một thời gian đáng kể và ra đi với ý định sẽ giảm những cam kết về tâm lý với công việc. Sau khi Đạo luật Chống phân biệt đối xử về tuổi tác trong lao động hủy bỏ việc bắt buộc nghỉ hưu thì nghỉ hưu trở thành một quyết định tự nguyện hầu như cho tất cả công dân Mỹ- ít nhất là cũng cho những người sống và làm việc trong lãnh thổ của Hoa Kỳ. Những công ty có trụ sở chính ở Hoa Kỳ có thuê công nhân ở nước ngoài có thể phải chịu những

luật lệ khác. Ví dụ như, nếu một công ty ở Mỹ áp dụng thỏa thuận thương lượng tập thể của Đức quy định nghỉ hưu bắt buộc, nó sẽ không bị coi là vi phạm đạo luật ADEA khi buộc một người Mỹ phải nghỉ hưu ở tuổi 65.

Trong khi một số người so sánh nghỉ hưu giống với nghỉ việc, hai khái niệm này hoàn toàn khác nhau. Nghỉ hưu báo hiệu giảm tham gia làm việc còn nghỉ việc thì không. Chính bởi bản chất độc đáo của nó, rất xứng đáng để bỏ công xem xét những lý do khiến các cá nhân quyết định nghỉ hưu. Vấn đề nghỉ hưu chịu tác động của cả tính cách cá nhân và những lo lắng về kinh tế. Rõ ràng, các chính sách của chính phủ, tính cách của cá nhân và gia đình, các chính sách của công ty, tất cả đều tác động đến quyết định nghỉ hưu của một người. Hình 11-8 thể hiện mô hình những yếu tố tác động lên quyết định này. Dù sao đi nữa, công ty cũng có một phần tác động quan trọng đến quyết định nghỉ hưu. Bây giờ chúng ta chuyển sang những biện pháp của công ty nhằm giúp duy trì mối quan hệ lao động tốt đẹp với những nhân viên đã nghỉ hưu.



Hình 11-8: những tác động lên quyết định nghỉ hưu

Các biện pháp của công ty

Mặc dù những điều chỉnh để nghỉ hưu là phận sự của người lao động, các công ty ngày càng áp dụng nhiều hoạt động nhằm giúp cho quá trình chuyển tiếp sang cuộc sống ít làm việc hoặc không làm việc nữa trở nên dễ chịu hơn. Rõ ràng, những kế hoạch nghỉ hưu linh động cho phép nhân viên thực hiện từng bước việc nghỉ hưu chậm rãi hơn, ngăn được cú sốc thường xảy ra khi chấm dứt làm việc. Các ví dụ bao gồm công việc bán thời gian, thời gian hay các kỳ nghỉ phép dài hơn, thay đổi nội dung công việc, chấp nhận giáng chức, và trợ lý công việc cấp hai. Nó bám vào lập luận rằng nhiều kế hoạch nghỉ hưu linh động hơn (đó là những kế hoạch cho phép nhiều lựa chọn để giảm thời gian làm việc) có thể giúp người lao động có thể điều chỉnh cho thay đổi một cách thành

công. Khi người lao động được phép chọn lựa cách thức nghỉ hưu dễ dàng nhất có sự kết hợp độc đáo những cân nhắc này, một sự chuyển tiếp thành công hơn là điều có thể đạt được.

Một số công ty chuẩn bị cho nhân viên chuyển tiếp sang nghỉ hưu bằng cách sử dụng họ như những tình nguyện viên hay những đại diện cho chính sách xã hội của chính công ty. Những tập đoàn như American Express Financial Services, Amoco Corporation, Công ty Gillette và Công ty H.J Heinz đang làm điều này. Rõ ràng là việc nhân viên đã nghỉ hưu tham dự vào các hoạt động tình nghĩa dưới danh nghĩa của công ty cũ của mình sẽ đem lại một tình thế mọi người cùng thắng cho tất cả các bên liên quan. Người nghỉ hưu có được lợi ích từ việc tiếp tục tương tác với những người khác với vai trò giúp đỡ, việc tiếp tục là một thành viên của công ty và việc liên hệ với cộng đồng lớn hơn.

Thông thường, nếu một công ty không có các lựa chọn nghỉ hưu linh hoạt và/hoặc không cung cấp những chương trình chuyển tiếp sáng tạo, họ vẫn thường cung cấp một số chương trình thông tin mong đợi nhằm làm cho sự chuyển tiếp sang giai đoạn nghỉ hưu trở nên dễ dàng. Những chương trình này có thể bao gồm các thông tin về những lo lắng về mặt xã hội lẫn kinh tế mà những người lao động nghỉ hưu phải đối mặt. Các chuyên gia khuyên rằng những chương trình này nên được tiến hành trong những nhóm nhỏ để xây dựng mạng lưới xã hội xoay quanh quyết định nghỉ hưu. Thực tế, sự tham gia của bạn đời càng được khuyến khích. Cuối cùng, rất nhiều người đề xuất rằng sự chuyển tiếp sang giai đoạn về hưu nên bắt đầu ít nhiều năm trước cái ngày phải thực sự rời khỏi công ty. Một đề xuất là việc tham gia vào các chương trình nghỉ hưu nên bắt đầu ít nhất là năm năm trước khi nghỉ hưu và nên tiếp tục một thời gian sau đó. Những loại chương trình chuyển tiếp này là điều tối thiểu mà công ty có thể cung cấp bên cạnh những trợ cấp tiền bạc liên quan đến nghỉ hưu.

TÓM TẮT

Quản lý mối quan hệ lao động là một chức năng ít được nói đến ở phòng Quản lý Nguồn nhân lực. Mặc dù thực tế là vậy, nhưng không phải là vì quan hệ lao động không quan trọng bằng tuyển chọn, đào tạo, hay đánh giá hiệu quả hoạt động. Nói đúng hơn, tất cả các chức năng của Quản lý nguồn Nhân lực là cần thiết để duy trì mối quan hệ lao động; đây là một chức năng rộng và đã hòa vào trong toàn bộ công việc của những nhà quản lý nguồn nhân lực. Nói cách khác, những nhận thức về công bằng và bình đẳng không chỉ giới hạn trong những biện pháp của công ty được thảo luận trong chương này. Một nhân viên sẽ xem xét toàn bộ kinh nghiệm làm việc của mình khi hình thành nhận thức về công bằng.

Như đã nói, một vài chức năng của phòng Quản lý nguồn nhân lực được thực hiện với mục đích duy nhất là để xây dựng và duy trì mối quan hệ lao động. Cái nhìn trước về thực tế công việc và các chương trình xã hội hóa cung cấp cho nhân viên những thông tin cần thiết để bắt đầu hình thành mối quan hệ với chủ lao động của mình. Tiếp đến, sự duy trì mối quan hệ đó được quản lý bởi luật thuê mướn lao động của lực lượng bên ngoài, số tay nhân viên của lực lượng bên trong. Những vấn đề pháp lý đó là lao động tự nguyện, thời kèn báo động, báo vệ thông tin riêng tư, và Đạo luật Khai báo về Điều chỉnh tái phân phối lao động và nhiều vấn đề khác nữa. Các chuyên gia nguồn nhân lực phải giúp tạo ra một môi trường làm việc được nhận thức là công bằng và bình đẳng trong khi vẫn luôn luôn cân nhắc và hòa nhập với môi trường luật pháp. Phòng Quản lý nguồn nhân lực phải tạo ra, duy trì và xem xét lại số tay nhân viên, các chính sách kỷ luật, và hệ thống trình bày phản nàn. Những vấn đề về chi tiết riêng tư liên quan đến hồ sơ nhân viên cần phải được cân bằng với những yêu cầu chống khủng bố của chính phủ. Cuối cùng, chủ lao động cần quản lý việc ra đi của nhân viên, dù đó là ra đi tự nguyện hay không tự nguyện, dù là ra đi đơn lẻ hay sa thải hàng loạt.

Tóm lại, có thể thấy rằng các mối quan hệ với người lao động là một hoạt động cân bằng tinh tế: những quan tâm của công ty về năng suất phải cân bằng với quan tâm của cá nhân về công bằng, học thuyết pháp luật phải cân bằng với thủ tục nội bộ, và sự độc đáo của mỗi nhân viên phải cân bằng với hiệu suất đạt được khi thiết lập chính sách chung. Bất cứ biện pháp nào mà công ty tiến hành để tạo lập và duy trì mối quan hệ với nhân viên của mình cần phải suy xét tất cả những lực lượng xung đột này. Đây không hề là một nhiệm vụ dễ dàng dù là trong một giai đoạn nhất định, đừng nói là trong một môi trường làm việc luôn biến đổi mà chúng ta thảo luận trong chương 1. tuy nhiên giữ cho mối quan hệ thuê mướn lao động được cân bằng thì chắc chắn sẽ dẫn đến những năng suất và hiệu suất mà nếu không có sự cân bằng này thì không thể nào đạt được.

CÂU HỎI THẢO LUẬN

1. Một giám đốc điều hành từng nói với một nhà tư vấn Nhân lực rằng công bằng trong công ty là một “khái niệm cảm tính dễ động chạm và chẳng có liên quan đến bất cứ một điều gì quan trọng.” Nếu bạn là nhà tư vấn Nhân sự đó, bạn sẽ nói gì?
2. Cái nhìn trước về thực tế công việc có nên được áp dụng cho những nhiệm vụ ở nước ngoài không? Nếu có, bạn định làm thế nào để xây dựng cái nhìn trước về thực tế công việc cho những công việc đó? Hãy chọn một quốc gia và viết một bản thảo về một JRP cho công việc ở đó.
3. “Thỏa thuận về thiện ý và đối xử công bằng” khi nối kết với Lao động tự nguyện hàm ý rằng hiệu quả làm việc xuất sắc trong quá trình lâu dài đảm bảo cho người đó có được quyền chỉ bị chấm dứt lao động khi có “lý do chính đáng”. Nhưng chỉ có 11 bang chấp nhận ngoại lệ

này cho học thuyết lao động tự nguyện. Nghiên cứu bang của bạn và chọn quan điểm rằng bang của bạn nên gia nhập với 11 bang kia hay là nên loại bỏ ngoại lệ này.

4. Liệu các công ty nên có được quyền theo dõi mọi hành động “lướt mạng” tại nơi làm việc không? Bạn sẽ phản ứng thế nào nếu công ty quy định cấm lướt mạng và nếu bị phát hiện có thể dẫn đến chấm dứt lao động?
5. Thỏa thuận phân xử trọng tài có hiệu lực làm việc như thế nào? Một công ty có nên được phép chấp nhận yêu cầu trọng tài xét xử có hiệu lực cho nhân viên hiện tại của nó trong trường hợp nhân viên mất quyền kiện các tranh chấp lao động này ra tòa hay không? Giải thích câu trả lời của bạn. Hiện trạng pháp luật về phân xử nhờ trọng tài là như thế nào?
6. Một công ty có nên mua phần mềm chặn tất cả những tiếp cận đến trang thiết bị của công ty, thẻ tín dụng và cơ ngơi mà một nhân viên bị cho nghỉ việc có ngay khi việc chấm dứt lao động có hiệu lực hay không? Tại sao công ty nên mua phần mềm đó?
7. Bạn bị thu hút đến mức nào đối với một công ty hứa hẹn cung cấp nhiều hình thức sắp xếp công việc như thời gian làm việc linh hoạt, trao đổi qua viễn thông, tuần làm việc 4 ngày, và chia sẻ công việc?

Chương 12

Quan hệ lao động và thương lượng tập thể



Những vấn đề liên quan đến công bằng trong công ty và những thực hiện liên quan đến kỷ luật và sự phân nân của nhân viên là những nhân tố chính trong mối quan hệ với nhân viên và gắn kết rất nhiều với việc tại sao nhân viên gia nhập công đoàn. Công đoàn là những tổ chức đại diện cho quyền lợi của nhân viên trong việc quản lý hầu như tất cả các vấn đề thiết yếu của Nguồn nhân lực. Đề tài đề cập trong chương 9 và chương 10 nhằm giúp tăng năng suất và hiệu quả hoạt động thông qua thực hiện đền bù. Thông thường các công đoàn chống lại những nỗ lực kiểu này và thích một sự ổn định và bình đẳng trong mức lương trả cho người lao động hơn. Sự đối kháng này có liên quan đến thái độ tiêu cực của các sinh viên ngành thương mại đối với các công đoàn và chắc chắn cũng có “đóng góp” vào mỗi ác cảm mà ban quản lý dành cho những người lao động có tổ chức.

Mặc dù nhiều người tin rằng công đoàn là một tổ chức chỉ tồn tại trong quá khứ, có chứng cứ cho thấy rằng quan điểm đối với công đoàn ngày càng tăng lên. Một khảo sát của công ty Gallup của Mỹ vào năm 2002 phát hiện rằng 65% chấp

nhận công đoàn trong khi chỉ có 28% không chấp nhận. Tỷ lệ chấp nhận đã tăng lên so với những trả lời vào năm 1995. Cũng có cả chứng cứ cho thấy rằng các công đoàn hiện tại ngày càng ủng hộ hơn các hệ thống trả-cho-hiệu quả làm việc và các chương trình tăng năng suất như chu kỳ chất lượng và thiết kế nhóm làm việc.

Những nhân viên ngành quản trị hiện nay thường học cách “lý tưởng” để quản lý nguồn nhân lực của công ty, chính vì vậy mà thật khó để họ có thể hiểu được những môi trường làm việc có hại đã (và đang) dẫn đến việc tổ chức nên công đoàn. Vào nửa đầu của thế kỷ 20, con người phải làm việc trong những môi trường mà chúng ta không thể nào hiểu nổi: “những nhà máy tối tăm và độc hại”, với tuần làm việc ít nhất là 60 tiếng và không có bất cứ cung cấp nào cho sự an toàn, bệnh tật, nghỉ phép, hay nghỉ hưu. Vai trò của công đoàn trong việc cải tiến những điều kiện này là rất rõ ràng. Mặc dù giờ đây, mục tiêu của công đoàn ở Hoa Kỳ vẫn là cải thiện điều kiện làm việc và tăng cường đời sống kinh tế của người lao động, sự cần thiết và tác động của chúng đã trở nên khó thấy hơn so với những năm đầu mới xuất hiện.

Hoa kỳ có luật pháp để quản lý lương, số giờ làm việc, bình đẳng về cơ hội lao động (EEO), nghỉ phép vì lý do sức khỏe hay vì gia đình có người bệnh, lương hưu, sáp nhập, An sinh Xã hội, và sức khỏe và sự an toàn. Hầu như tất cả người lao động Mỹ đều được lợi từ những luật này. Nhưng những điều này có thể đã không thành luật nếu không có thế lực và thành công về mặt chính trị của công đoàn. Nhưng chính những thành công trong việc tạo ra những luật này cũng đã nuôi dưỡng trong lòng những người lao động Hoa Kỳ một cảm giác rằng có thể công đoàn không còn cần thiết nữa. Đa số người lao động Mỹ hiện tại làm việc trong những ngành công nghiệp dịch vụ tương đối sạch sẽ chứ không phải là những nhà máy hay những mỏ than khắc nghiệt. Đa số người lao động đang phải đối diện với những căng thẳng về tinh thần

hơn là những căng thẳng về thể chất, điều này khiến cho việc cần đến công đoàn trở nên mờ nhạt khó thấy hơn. Tuy nhiên, công việc trong ngành dịch vụ thường bị trả lương rất thấp kèm với rất ít các trợ cấp và (như một số người tranh luận) là đang cần đến sự bảo vệ của công đoàn.

Thành viên công đoàn ở Hoa Kỳ đã giảm xuống một cách căn bản trong hơn 30 năm qua và trong năm 2004 được ước tính là khoảng 12.5% số lượng người lao động nhận lương tuần hay tháng. Hình 12-1 trình bày bảng tóm tắt về thành viên công đoàn năm 2004, số hội viên theo ngành nghề, theo đặc điểm nhân khẩu học, thu nhập và tỉ lệ thành viên giữa các bang (là 35% vào năm 1945). Tuy nhiên, công đoàn không còn là tác động quan trọng lên người lao động và công ty – có hay không có công đoàn cũng vậy. Liên hiệp Công Đoàn Mỹ (AFL-CIO)- đại diện cho hơn 9 triệu người lao động – có 53 công đoàn quốc gia và quốc tế là hội viên ở Hoa Kỳ. Vào www.aflcio.org để tìm các đường link đến tất cả những công đoàn hội viên. Công đoàn lớn nhất là Hiệp hội Giáo Dục Quốc Gia với trên 2500000 thành viên. Như đã thảo luận trong chương 2, việc gia tăng toàn cầu hóa có thể cũng đòi hỏi phải có những cân nhắc kỹ càng hơn về các quan hệ lao động quốc tế. Mặc dù ở Hoa Kỳ, tập đoàn Starbuck hầu như không hề có một công đoàn nào đại diện cho nhân viên của mình, nhưng khi Starbuck bành trướng sang Ý và Thụy Điển, ban quản lý cần phải được thông tin đầy đủ về các quan hệ lao động ở những quốc gia đó vì ở những nước này, tỉ lệ người lao động tham gia công đoàn cao hơn hẳn ở Hoa Kỳ. Thư viện luật trực tuyến của Đại học Georgetown (www.georgetown.edu) là một nguồn tư liệu tuyệt vời về các quan hệ lao động quốc tế.

Quan hệ giữa người lao động và ban quản lý chịu tác động mạnh bởi sự hiện diện của công đoàn. Những quyết định về Nhân lực, chẳng hạn như đền bù, thăng tiến, kỷ luật, giáng chức và chấm dứt lao động đòi hỏi phải có sự tham gia của công đoàn. Nhìn chung, ban quản lý phải giải quyết các vấn

để nhân sự với công đoàn của công ty chứ không phải là với cá nhân mỗi nhân viên. Như đã thảo luận trong chương 9 và chương 10, các công đoàn nhìn chung có tác động rất lớn đến cơ cấu trả lương và hệ thống đền bù. Những công ty không có công đoàn cũng bận tâm đến các hoạt động công đoàn bởi vì họ thường mong muốn giữ được tình trạng không có công đoàn. Để làm được như thế, các công ty phải nhận thức được về công đoàn và lịch sử của nó, các mục tiêu, những ảnh hưởng của nó đến công ty và những vấn đề pháp luật ràng buộc cả hai bên. Rõ ràng, các điều kiện làm việc, lương hưởng và các điều khoản lao động của những công ty có công đoàn có tác động đến cách thức mà các công ty không có công đoàn quản lý Nguồn nhân lực của họ nhằm duy trì được tình trạng không có công đoàn.

Chương này sẽ bắt đầu bằng thảo luận về những nhân tố ảnh hưởng đến quyết định tham gia công đoàn của nhân viên. Sau đó chúng ta sẽ xem lại những bộ luật tác động đến phong trào và việc quản lý lao động hiện nay. Cả những nhân tố và thủ tục liên quan đến tổ chức công đoàn cũng sẽ được nói đến. Tiếp đến, chúng ta sẽ thảo luận thương lượng tập thể và phương pháp mà các công đoàn và các công ty áp dụng để đạt được những mục tiêu của mình. Chương này sẽ kết thúc bằng một thảo luận về phong trào lao động đương đại trong bối cảnh toàn cầu hóa ngày càng tăng.

Sau khi đọc chương này, bạn có thể:

1. Hiểu được vì sao mọi người tham gia vào công đoàn
2. Hiểu được những yếu tố cơ bản của luật lao động.
3. Hiểu được thương lượng tập thể như là một công cụ cho những thương thảo lao động.
4. Nhận diện được cơ sở sức mạnh của thương lượng tập thể liên quan đến cả công đoàn và ban quản lý.

5. Mô tả những xu hướng và vấn đề hiện tại trong quan hệ lao động.
6. Hiểu được tình hình quan hệ lao động ở những quốc gia khác.

Đa số các sinh viên ngành Thương mại có một cái nhìn tiêu cực về phong trào lao động ở Hoa Kỳ. Các công đoàn thường bị xem là chống lại ban quản lý, cố gắng kiểm soát, có khi là làm giảm năng suất, trong khi lại đòi lương cao hơn và cứng rắn bảo vệ người lao động bất kể hiệu quả lao động ra sao. Thực sự, luật quy định rằng ban quản lý phải gặp gỡ và bàn bạc với các đại diện của công đoàn khi xây dựng chính sách và khi ra các quyết định liên quan đến hầu hết các yếu tố của Quản lý Nguồn nhân lực. Sự hiện diện của công đoàn hay những nỗ lực đưa người lao động vào nghiệp đoàn đòi hỏi chuyên môn quản lý Nhân lực về quan hệ lao động. Sẽ có rất nhiều sai phạm nếu ban quản lý hiểu biết hạn chế về luật lao động và chiến lược lập thành nghiệp đoàn. Ban quản lý cũng nên sử dụng chuyên gia nhân sự để thương thảo và tái thương thảo hợp đồng lao động. Không cần bàn cãi, một số kiến thức về luật lao động và thương lượng tập thể là nhất thiết phải có trong bất cứ môi trường làm việc nào, những nơi mà các nỗ lực thành lập công đoàn đang nóng. Ban quản lý cũng cần phải hiểu vì sao người lao động thường hay nghĩ đến chuyện chịu mất một phần trong tiền lương của mình để được công đoàn đại diện cho. Chúng ta hãy cùng chuyển sang vấn đề này đầu tiên.

TẠI SAO NGƯỜI LAO ĐỘNG THAM GIA VÀO CÔNG ĐOÀN ?

Hiểu được công đoàn và tại sao mọi người thành lập công đoàn là quan trọng đối với các nhà quản lý cho dù công ty của họ có công đoàn hay không. Như đã thảo luận ở chương 11, những nhận thức về bình đẳng trong công ty, sự hài lòng với công việc và nhận thức về trả lương công bằng rất có khả

năng sẽ ngăn cản những động cơ thành lập công đoàn.

Có ba lý do vì sao người lao động tham gia vào công đoàn: (1) bất mãn với môi trường làm việc bao gồm điều kiện làm việc, thù lao và sự giám sát; (2) mong muốn có được ảnh hưởng trong việc tác động đến những thay đổi trong môi trường làm việc; và (3) những niềm tin của nhân viên liên quan đến những ích lợi tiềm năng của công đoàn. Hình 13-2 trình bày bằng tóm tắt những yếu tố quyết định chính.

Hình 12-1: thành viên công đoàn năm 2004

Trong năm 2004, 12.5% số lượng người lao động nhận lương tuần và tháng là thành viên công đoàn, tỉ lệ hội viên công đoàn đã liên tục giảm từ con số 20.1% vào năm 1983, năm đầu tiên có dữ liệu so sánh về công đoàn

Những điểm nổi bật trong dữ liệu năm 2004

- Khoảng 36% nhân viên nhà nước là thành viên công đoàn vào năm 2004, so với khoảng 8% người lao động trong những ngành khu vực tư nhân.
- Hai nhóm nghề nghiệp- nhóm nghề liên quan đến đào tạo, giáo dục và thư viện và nhóm nghề dịch vụ bảo hộ - có tỉ lệ tham gia công đoàn cao nhất trong năm 2004, khoảng 37% mỗi nhóm. Nhóm nghề dịch vụ bảo hộ bao gồm lính cứu hỏa và nhân viên cảnh sát.
- Nam giới thường tham gia công đoàn nhiều hơn nữ giới (14% so với 11%)
- Những người lao động da đen (15%) thường tham gia công đoàn nhiều hơn lao động da trắng (12%), người Châu Á (11%) hay người Tây ban nha-Bồ Đào Nha, hay người Latin (10%).

Hội viên theo ngành, nghề

- Nhân viên nhà nước địa phương có tỉ lệ tham gia công đoàn cao nhất (41%)
- Trong số những ngành tư nhân, ngành giao thông vận tải và những ngành dịch vụ công cộng có tỉ lệ thành viên công đoàn cao nhất, 25%. Xây dựng (15%), ngành thông tin (14%) và sản xuất (13%) cũng có tỉ lệ cao hơn tỉ lệ trung bình.

Những đặc điểm về nhân khẩu học khác của thành viên công đoàn

- Tỉ lệ thành viên công đoàn cao nhất là ở những người lao động trong độ tuổi 45-54 (17%) và thấp nhất trong độ tuổi từ 16-24% (4.7%)

- Những lao động toàn thời gian tham gia vào công đoàn nhiều gấp 2 lần lao động bán thời gian.

Công đoàn đại diện cho những người lao động không phải là thành viên

- Khoảng 1.6 triệu người lao động nhận lương tháng và tuần được công đoàn đại diện cho công việc chính của họ dù bản thân họ không phải là thành viên của công đoàn.

Thu nhập

- Những người lao động toàn thời gian nhận lương làm việc theo tuần và tháng và là thành viên của công đoàn có số trung vị thu nhập hàng tuần là \$781, so với số trung vị \$612 của những người không là thành viên công đoàn.
- Bốn bang có tỉ lệ thành viên công đoàn trên 20%: New York (25%), Hawaii (24%), Michigan (22%), Alaska (20%).
- Tỉ lệ thành viên công đoàn dưới 6% là: Bắc Carolina và Nam Carolina (3%), Arkansas và Mississippi (đều dưới 5%) và Florida là 6% trong năm 2004
- Số lượng người lao động là thành viên của công đoàn sống nhiều nhất ở California (2.4 triệu) và New York (2.0 triệu). Khoảng một nửa (7.8 triệu) trong tổng số 15.5 triệu thành viên công đoàn ở Hoa Kỳ sinh sống trong 6 bang (California, New York, Michigan, Illinois, Pennsylvania và Ohio).

Người lao động bất mãn với công việc của mình, mà đặc biệt là bất mãn với lương hưởng, các khoản trợ cấp và sự giám sát có liên quan nhất đến xu hướng ủng hộ công đoàn. Một phát hiện bất ngờ là bản thân công việc thì có vẻ chẳng có liên quan gì nhiều đến việc ủng hộ công đoàn. Những yếu tố dự đoán tốt nhất trong nhiều nghiên cứu là những hài lòng với lương hưởng, với điều kiện làm việc và với sự giám sát chứ không phải là bản thân công việc. Hài lòng với người giám sát trực tiếp nhất có vẻ là cực kỳ quan trọng, và những lo lắng về tính ổn định của công việc cũng quan trọng như vậy.

Lý do chung thứ hai cho việc gia nhập công đoàn là niềm tin chẳng còn sự lựa chọn nào khác trong việc đạt thêm ảnh

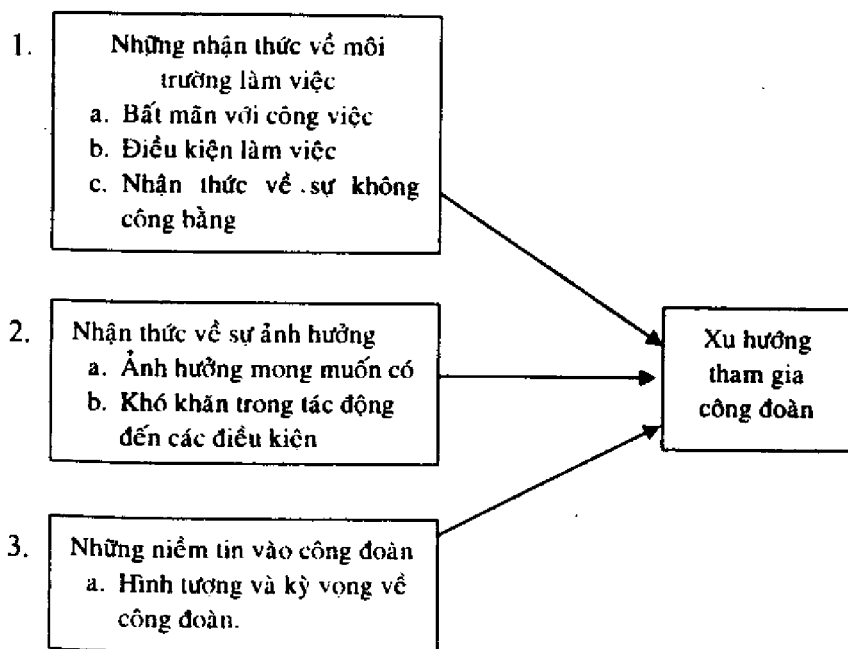
hướng tại nơi làm việc, lẫn tìm kiếm công việc ở một nơi nào khác. Nói chung, mức độ mà ban quản lý cung cấp các cơ chế cho nhân viên để họ trình bày những quan tâm lo lắng của mình về chính sách Quản lý nguồn nhân lực thì sẽ có ít xu hướng ủng hộ việc thành lập công đoàn từ phía những người lao động. Chẳng hạn như chương 11 đã thảo luận, một thủ tục trình bày khiếu nại chính thức được nhân viên sử dụng một cách thành công có thể ngăn chặn hoạt động công đoàn vì người lao động nhận thức rằng còn có những lựa chọn khác thay cho công đoàn như là một cách để sửa sai cho vấn đề tại nơi làm việc. Người lao động dễ dàng tham gia công đoàn khi họ nhận thức rằng mình có rất ít hoặc không có ảnh hưởng gì đến những vấn đề quan trọng tại nơi làm việc.

Nguyên nhân quan trọng thứ ba cho việc gia nhập công đoàn đó là người lao động tin rằng công đoàn thực sự có thể cải thiện các điều kiện, và đặc biệt là có thể tác động đến nơi làm việc của chính họ. Nhìn chung, niềm tin này được thúc đẩy dựa vào mức độ mà các công đoàn đại diện cho người lao động trong một ngành hay một nghề cụ thể nào đó. Nếu một người lao động nhận thức rằng công đoàn giúp giải quyết vấn đề tại nơi làm việc mau lẹ hơn thì người đó sẽ dễ ủng hộ việc thành lập công đoàn hơn.

Nhiều công ty cố gắng để tác động lên niềm tin của nhân viên về công đoàn. Các chiến thuật vận động của nhà quản lý bao gồm các bảng tin viết, các cuộc họp, những lời đe dọa và các hành động chống lại những người ủng hộ công đoàn. Những điều này có thể tác động tiêu cực lên việc người lao động ủng hộ thành lập công đoàn. Các công ty thường thuê những cố vấn chuyên về việc bác lại những tuyên bố của những người thành lập công đoàn và trong việc trình bày những cảnh tượng khủng khiếp nếu công đoàn chiếm ưu thế. Ước tính là có trên 1000 công ty như thế cộng thêm 1500 những nhà tư vấn tư nhân chuyên về ngăn chặn công đoàn hay “đập đổ” ý định đó (kiểm tra www.tbqlabor.com để biết ví

dự về một công ty như thế). Các chiến thuật của công đoàn, mặc dù ít được kiểm tra, cũng có ảnh hưởng đến việc người lao động sẵn lòng gia nhập công đoàn. Một nghiên cứu phát hiện ra rằng nếu công đoàn tiến hành một chiến lược thành lập đại trà thì sẽ dễ được chứng nhận hơn. Một chiến lược như thế liên quan đến việc dựa vào một cuộc vận động chậm và ngấm đến từng người. Cuộc vận động này sử dụng chính bản thân nhân viên để cấu tạo nên nó.

Trong khi đa số người Mỹ tin rằng công đoàn có thể cải thiện nhiều điều tại chỗ làm, nhiều người thường rất thù địch với chúng. Họ nghĩ rằng việc công đoàn bảo vệ những nhân viên, lạm dụng sức mạnh của họ thông qua những cuộc đình công là đối bại và làm cản trở các chương trình cải thiện năng suất.



Hình 12-2: Những yếu tố quyết định xu hướng gia nhập công đoàn

Một nghiên cứu phát hiện ra rằng năm bắt được ý kiến chung của nhân viên về công đoàn trong những khu vực này

sẽ có thể dự đoán chính xác được một nhân viên sẽ ứng xử như thế nào cho sự đại diện của công đoàn. Đa số các sinh viên ngành thương mại mong muốn có được một chức vụ quản lý. Không tranh cãi là các nhà quản lý thích một môi trường không có công đoàn. Việc công đoàn tập trung vào những vấn đề được gọi là bánh mì-và-bơ như lương hưởng, trợ cấp và tính ổn định của công việc được các nhà quản trị coi là mang tính cưỡng ép.

MÔI TRƯỜNG PHÁP LÝ CỦA QUAN HỆ LAO ĐỘNG

Bảng 12-3 làm nổi bật hai đạo luật chính tác động đến quan hệ lao động ở Hoa Kỳ

Đạo luật Quan Hệ Lao động Quốc gia, còn được gọi là đạo luật Wagner, được thiết kế để bảo vệ những quyền lập ra và tham gia vào công đoàn của người lao động. Đạo luật Taft-Hartley được thiết kế để định ra những hạn chế một số quyền lực của công đoàn. Dĩ nhiên, luật của các bang có thể cũng đóng một vai trò trong nỗ lực thành lập công đoàn. Ví dụ, 22 bang hiện có những luật "quyền được làm việc", những luật này cho phép người lao động làm việc trong một cơ sở nào đó theo thỏa thuận thương lượng tập thể mà không cần phải gia nhập công đoàn.

ĐẠO LUẬT QUAN HỆ LAO ĐỘNG QUỐC GIA (NLRA)

Đạo luật Quan hệ Lao động Quốc gia (NLRA), còn được gọi là đạo luật Wagner, trở thành luật vào giai đoạn đại khủng hoảng năm 1935. Đạo luật NLRA chính thức công nhận quyền của người lao động được thành lập công đoàn và thương lượng tập thể với những đại diện do họ tự chọn. Để thi hành quyền đó, đạo luật NLRA miêu tả những điều cấu thành nên những hoạt động lao động không công bằng xuất phát từ chủ lao động. Những hoạt động bị cấm bao gồm L(1) can thiệp vào những quyền đại diện và quyền thương lượng

tập thể của nhân viên; (2) chi phối hoặc can thiệp vào những sự kiện của công đoàn; (3) phân biệt trong thuê mướn, giữ lại hay trong bất cứ điều kiện lao động nào khác với những nhân viên tham gia công đoàn hoặc những người đã đệ trình những sai phạm trong những hoạt động lao động không công bằng; và (4) không thương lượng có thiện ý với các đại diện của nhân viên. Hơn nữa, đạo luật đã thành lập Ủy ban Quan Hệ Lao động Quốc gia (NLRB) để thi hành đạo luật Wagner và để tiến hành bầu cử đại diện. Về cơ bản, mục tiêu của NLRB là để điều tiết những quy trình thành lập công đoàn và thương lượng tập thể, chứ không nhất thiết là các kết quả. Vì là một cơ quan độc lập của Liên Bang (xem www.nlr.gov) nên 2 chức năng chính của NLRB là: (1) ngăn chặn và chỉnh đốn những hoạt động lao động không công bằng và (2) quản lý các cuộc bầu cử chứng nhận hoặc hủy chứng nhận để xác định người lao động có lựa chọn để được đại diện hay không.

Khi một hành vi thực hiện lao động không công bằng (ULP) bị đệ trình ra, một nhân viên hiện trường sẽ tiến hành điều tra để xác định có những lý do hợp lý để tin rằng lời tố cáo là thiếu giá trị thì nó sẽ bị bác bỏ. Bác bỏ này có thể được kháng cáo lên văn phòng Tổng lãnh sự của Ủy Ban NLRB. Nếu Giám Đốc Khu vực tìm ra lý do hợp lý để tin rằng đã có hành vi vi phạm bộ luật, cơ quan đó của NLRB sẽ tìm kiếm một thỏa thuận giải quyết tự nguyện để khắc phục những vi phạm bị tình nghi đó. Nếu nỗ lực thỏa thuận giải quyết thất bại, một đơn kiện chính thức sẽ được ban bố và vụ kiện sẽ được đưa lên xét xử bởi một Thẩm phán của NLRB. Vị thẩm phán này ban ra văn bản quyết định có thể được đưa lên kháng án tiếp ở Ủy Ban 5 thành viên của NLRB ở Washington để đi đến quyết định cuối cùng của cơ quan. Quyết định của ban này sẽ được Tòa Án Tối Cao Hoa Kỳ xem xét lại

Bảng 12-3 Những hàm ý chính của đạo luật NLRA và đạo luật Taft-Hartley

NLRA	Taft-Hartley
BAN QUẢN LÝ KHÔNG THỂ	CÁC CÔNG ĐOÀN KHÔNG THỂ
+ Can thiệp, kiểm chế hay ép buộc nhân viên thực hiện các quyền về thành lập công đoàn, thương lượng tập thể và tham gia vào những hoạt động giúp đỡ hay bảo vệ lẫn nhau (ví dụ: đe dọa các nhân viên sẽ bị mất việc nếu họ ủng hộ công đoàn).	Kiểm chế hay ép buộc nhân viên thực hiện những quyền tham gia hay không tham gia công đoàn của họ.
+ Chi phối hay can thiệp vào sự thành lập hay quản lý của bất kỳ một tổ chức cho người lao động nào, hoặc đóng góp tài chính cũng như bất kỳ ủng hộ nào cho tổ chức đó.	Kiểm chế hay ép buộc một chủ lao động trong việc lựa chọn đại diện thương lượng hay phản nân của mình.
+ Khuyến khích hoặc làm nhụt chí các thành viên trong bất cứ tổ chức cho người lao động nào bằng cách phân biệt đối xử liên quan đến thuê mướn, khoảng thời gian làm việc hoặc những điều kiện lao động khác, phải làm theo ngoại lệ cho những thỏa thuận có hiệu lực về sự ổn định của công đoàn	Khiến hoặc cố khiến cho một chủ lao động phân biệt đối xử với nhân viên do là thành viên hay không là thành viên công đoàn, là đối tượng của ngoại lệ thỏa thuận có hiệu lực về công việc của công đoàn.
+ Sa thải hoặc phân biệt đối xử với nhân viên bởi vì anh ta/cô ta đã đệ trình những sai phạm hoặc những chứng cứ nhất định theo đạo luật Wagner.	Từ chối thương lượng tập thể (có thiện ý) với một chủ lao động nếu công đoàn đó đã được chỉ định làm đại diện thương lượng bởi đa số nhân viên.
+ Từ chối thương lượng tập thể với các đại diện của nhân viên; đó là thương lượng có thiện ý.	Xúi bẩy hoặc khuyến khích nhân viên ngừng làm việc để buộc chủ lao động hoặc người tự làm chủ phải gia nhập công đoàn hay là để một chủ lao động hoặc một người nào khác chấm dứt hợp tác với một người khác nữa (tẩy chay thứ cấp)
	Xúi bẩy hoặc khuyến khích nhân viên ngừng làm việc để ép chủ lao động thừa nhận và thương lượng với một công đoàn trong khi một công đoàn khác đã được chứng nhận là đại diện thương lượng (đình công chống lại sự chứng nhận).
	Xúi bẩy hoặc khuyến khích nhân viên ngừng làm việc nhằm ép buộc một chủ lao động phải giao một công việc nào đó cho những thành viên của công đoàn mình cho những người thuộc công đoàn khác (đình công chống việc thi hành pháp lý)
	Đánh một phi thành viên quá mức hoặc phân biệt như là điều kiện để trở thành thành viên của công đoàn.
	Ép hoặc cố ép chủ lao động phải trả tiền cho một dịch vụ không được hoặc sẽ không được thực hiện (sự hạn chế khối lượng công việc)

Mỗi năm có khoảng 30000 vụ ULP bị đệ trình và 1/3 trong số này được xử là có giá trị. Trên 90% được giải quyết bằng thỏa thuận. Đạo luật NLRA cũng trao quyền cho NLRB được kiến nghị lên tòa án quận của Liên bang để có được lệnh cho phép của tòa nhằm ngăn chặn tạm thời những hành vi lao động không công bằng của chủ lao động hay của công đoàn và để phục hồi lại nguyên trạng, còn việc xem xét lại toàn bộ vụ kiện là để cho Ban NLR 5 thành viên. Đạo luật NLRA cũng đòi hỏi Ban này phải xin lệnh cho phép của tòa án liên bang trong một số trường hợp vi phạm của công đoàn, chủ yếu là liên quan đến "tẩy chay thứ cấp" và một số trường hợp ngăn chặn đình công nhất định.

Một số chuyên gia hàn lâm vẫn cho rằng nhiều quyết định gần đây của NLRB là đi ngược lại mục tiêu của đạo luật NLRA. Ví dụ như NLRB đã lật đổ một quyết định trong thời kỳ Clinton, nội dung quyết định đó là cho những người lao động không có công đoàn có quyền có một đồng nghiệp đi kèm với mình tới nơi điều tra hay kỷ luật có liên quan đến một đồng nghiệp (được biết đến với tên điều lệ Weingarten). Ban NLRB đã đảo ngược một quyết định của những năm 1990, quyết định cho phép sinh viên đã tốt nghiệp có quyền gia nhập công đoàn. NLRB còn quy định rằng một công ty đã tuyên bố "khó khăn về tài chính" không cần phải chia sẻ thông tin tài chính với công đoàn suốt quá trình thương lượng hợp đồng.

Đạo luật Taft-Hartley

Đạo luật Taft-Hartley ban bố vào năm 1947 được thiết kế để hạn chế quyền lực của công đoàn bằng cách điều tiết những hoạt động của công đoàn được đạo luật NLRA cho phép. Người lao động gọi đạo luật sửa đổi cho đạo luật NLRA này là "đạo luật nô lệ lao động". Đạo luật Taft-Hartley sửa đổi đạo luật NLRA bằng cách mô tả những điều được xem là hoạt động lao động không công bằng từ phía công đoàn, bao gồm:

- (1) hạn chế việc sử dụng đình công, trong đó ban cho tổng

thống Hoa kỳ quyền lực được cấp lệnh cho phép chống lại cuộc đình công; (2) hạn chế công đoàn can thiệp vào quyền tham gia công đoàn của người lao động; và (3) cấm công đoàn phân biệt đối xử với những người lao động không muốn tham gia vào hoạt động công đoàn, có cả việc đình công.

Đạo luật Taft-Hartley cung cấp cho các bang một chọn lựa ban hành luật quyền- được- làm việc. Các luật về Quyền- được- làm việc tuyên bố rằng những thỏa thuận về tính ổn định của công đoàn mà đòi hỏi việc phải tham gia công đoàn như một điều kiện lao động là trái pháp luật. Như trong năm 2005, 22 bang đã ban hành luật quyền-được-làm việc. Nhằm giúp đỡ giải quyết trong hòa bình các tranh chấp về hợp đồng. Sở điều đình và hòa giải liên bang (FMCS) đã được thành lập và cung cấp những điều khoản về các tranh chấp khẩn cấp cần được giải quyết. Đó là các cuộc đình công ảnh hưởng đến "sức khỏe" và sự an toàn của quốc gia (xem www.fmcs.gov). Do đó, đạo luật Taft-Hartley càng hạn chế hoạt động của công đoàn hơn. Một mục đích của FMCS là nhằm cung cấp những đại diện đã được đào tạo để trợ giúp trong các thương lượng công đoàn. (xem www.fmcs.gov).

Những luật quan trọng khác

Đạo luật Landrum-Griffin Act

Vào cuối những năm 1950, Thượng Viện Mỹ đã tổ chức các phiên tòa nhằm điều tra và vạch trần việc công đoàn tham nhũng. Cuối cùng là dẫn đến việc ra đời của đạo luật Landrum-Griffin vào năm 1959. Được chỉ định để bảo vệ người lao động khỏi công đoàn, đạo luật Landrum-Griffin cũng là một đạo luật sửa đổi cho đạo luật NLRA, cung cấp cho người lao động "các quyền công dân", đệ trình của công đoàn về báo cáo tài chính hàng năm lên Bộ Lao động, và yêu cầu công đoàn phải tổ chức bầu cử viên chức cấp quốc gia 5 năm một lần và quan chức cấp địa phương 3 năm một lần. Mục đích chính của Đạo luật Landrum-Griffin là để cho phép theo

đổi những hoạt động nội bộ của công đoàn. Các viên chức công đoàn bây giờ phải chịu trách nhiệm về chi tiêu của công đoàn, các cuộc bầu cử công đoàn và những hoạt động khác.

Đạo luật lao động ngành Đường sắt năm 1926

Đạo luật lao động ngành Đường sắt được công đoàn và ban quản lý ngành đường sắt cùng thảo ra. Người lao động ngành hàng không cũng được đưa vào đạo luật vào năm 1935. Điểm chính của đạo luật là nhằm tránh các cuộc đình công kéo dài bất cứ khi nào có thể. Trong những năm gần đây, những cuộc thương lượng trong ngành hàng không thường khá dai dẳng, kéo dài nhiều năm. Trái lại, các cuộc đình công hầu như đã bị ngăn chặn hết. Tổng thống có quyền can thiệp để ngăn chặn một cuộc đình công, điều đã được thực hiện trong trường hợp với hãng Hàng không United Airlines vào năm 2001.

Đạo luật Cải cách Ngành dân chánh (CRSA) năm 1978

Có các điều khoản giống với đạo luật NLRA nhưng khác là chỉ áp dụng cho những công chức liên bang, đạo luật CRSA cấm những thương lượng về lương (lương do Quốc Hội quy định sẵn) và các cuộc đình công. Đạo luật CRSA cũng thành lập Cục quan hệ lao động liên bang (FLRA) như là một cơ quan độc lập trong nhánh hành pháp của chính phủ. FLRA có quyền lực tương tự NLRB. (xem www.flra.gov).

NGƯỜI LAO ĐỘNG THÀNH LẬP CÔNG ĐOÀN NHƯ THẾ NÀO?

Quy trình thành lập công đoàn của người lao động khá là dài. Thông thường thì thực hiện theo những bước sau:

1. Có thể những người lao động liên lạc với công đoàn để xin được trở thành hội viên hoặc một công đoàn tiến hành đợt vận động tham gia công đoàn.
2. Ít nhất 30% số lượng người lao động phải ký vào các thẻ

ủy quyền, những thẻ này quy định một công đoàn cụ thể nào đó sẽ là đại diện của họ trong các cuộc thương lượng với chủ lao động (xem ví dụ trong bảng 13-4).

3. Ủy ban Quan hệ lao động quốc gia sẽ được thỉnh cầu tổ chức một cuộc bầu cử.
4. Cho là các thẻ ủy quyền đã có hiệu lực, ủy ban quan hệ lao động quốc gia sẽ định ngày tháng bầu cử.
5. Một cuộc bầu cử bỏ phiếu kín để chứng nhận đại diện (RC) sẽ được tổ chức. Để cuộc bầu cử chứng nhận thành công, đa số các phiếu bầu hợp lệ của người lao động phải là phiếu chấp nhận công đoàn.

Bảng 12-4: Thẻ ủy quyền công đoàn mẫu

TUYỆT MẬT

Công đoàn quốc tế của viên chức và lao động,

số 153, Liên đoàn lao động AFL_CIO

265 West 14 Street, New York, NY 10011

Tôi xin ủy quyền cho công đoàn quốc tế của viên chức và lao động, số 153, Liên đoàn lao động AFL_CIO, để đại diện cho tôi và để thỉnh cầu lên Ủy ban Quan hệ Lao động Quốc gia tiến hành một cuộc bầu cử bỏ phiếu kín trong đội ngũ nhân viên.

Tên..... Số điện thoại.....

(vui lòng in ra)

Địa chỉ

(Mã số vùng điện thoại)

Chủ lao động hiện tại:

Địa chỉ chủ lao động hiện tại

Chức vị..... Phòng

Chữ ký

TÀI LIỆU MẬT

THÔNG BÁO CỦA ỦY BAN QUAN HỆ LAO ĐỘNG QUỐC GIA ĐẾN TOÀN THỂ NHÂN VIÊN

Một thỉnh cầu đã được đề trình lên cơ quan này của liên bang đề yêu cầu một cuộc bầu cử nhằm xác định có nhân viên nào muốn được đại diện bởi công đoàn hay không.

Vụ việc đã được điều tra nhưng Ủy ban quan hệ Lao động Quốc tế CHO ĐẾN NAY VẪN CHƯA ĐƯA RA QUYẾT ĐỊNH NÀO CẢ. Nếu một cuộc bầu cử được tổ chức, các thông báo về Bầu cử sẽ được dán để cung cấp toàn bộ các thông tin chi tiết về việc tham gia bỏ phiếu.

Đề nghị các chủ lao động dán thông báo này để mà Ủy ban quan hệ Lao động Quốc tế có thể cung cấp cho những người lao động những thông tin về các quyền cơ bản theo đạo luật Quan hệ Lao động Quốc tế.

THEO LUẬT LIÊN BANG, BẠN CÓ QUYỀN

- Tự tổ chức
- Thành lập, gia nhập, hoặc giúp đỡ các tổ chức cho người lao động.
- Thương lượng tập thể nhờ đại diện mà mình tự chọn lựa.
- Hoạt động cùng nhau vì mục đích thương lượng tập thể hay những giúp đỡ, bao vệ lẫn nhau khác.
- Từ chối thực hiện bất cứ một hay toàn bộ những điều này trừ phi công đoàn và chủ lao động – ở những bang cho phép những thỏa thuận như thế- tham gia vào thỏa thuận có hiệu lực pháp luật về sự ổn định của công đoàn đòi hỏi người lao động phải trả phí kết nạp và hội phí theo định kỳ. Những người không phải là thành viên của công đoàn nếu có thông báo rằng mình phản đối việc sử dụng những khoản nộp của mình cho những mục đích không mang tính đại diện có thể sẽ chỉ phải trả cho phần của mình trong những hoạt động đại diện của công đoàn (thương lượng tập thể, quản lý hợp đồng lao động, điều chỉnh thủ tục giải quyết khiếu nại)

Có thể một số sẽ tham gia bỏ phiếu trong cuộc bầu cử chứng nhận xuất phát từ yêu cầu có một cuộc bầu cử đã được đề trình. Trong khi CHO ĐẾN NAY VẪN CHƯA QUYẾT ĐỊNH NÀO ĐƯỢC ĐƯA RA, trong trường hợp một cuộc bầu cử được tổ chức, ỦY BAN QUAN HỆ LAO ĐỘNG QUỐC GIA yêu cầu tất cả những người bỏ phiếu hợp lệ phải biết về những quyền của mình theo luật pháp nếu cơ quan này tổ chức một cuộc bầu cử.

Ủy Ban sẽ áp dụng những quy định nhằm giữ cho các cuộc bầu cử được công bằng và trung thực và là kết quả của những lựa chọn tự nguyện. Nếu những đại diện của cả công đoàn lẫn chủ lao động có các hành động như can thiệp vào quyền tự do bầu cử của các bạn, cuộc bầu cử sẽ bị Ủy ban hủy bỏ. Khi thích hợp, Ủy ban sẽ cung cấp những biện pháp khắc phục khác, ví dụ như phục hồi lại cho những nhân viên bị sa thải vì thực hiện các quyền của mình, bao gồm cả “trả lui” chịu trách nhiệm cho sự sa thải.

ICHÚ Ý:
những hành
động dưới đây
là các ví dụ
cho việc can
thiệp vào các
quyền lợi của
người lao động
và có thể dẫn
đến hủy bỏ bầu
cử

- Đe dọa mất việc hay mất các lợi ích từ chủ lao động hay công đoàn.
- Hứa hoặc công nhận thăng tiến, tăng lương, hoặc những món lợi khác để tác động đến việc bỏ phiếu của nhân viên từ bên có khả năng thực hiện những lời hứa đó.
- Một chủ lao động sa thải nhân viên làm nhụt chí hoặc khuyến khích hoạt động công đoàn hay một công đoàn khiến cho họ bị đuổi việc nhằm khuyến khích hoạt động công đoàn.
- Diễn thuyết vận động để tụ tập các nhóm nhân viên trong giờ làm việc của công ty trong vòng 24 giờ trước cuộc bầu cử.
- Sự kích động từ phía chủ lao động hay công đoàn về những thành kiến về tôn giáo hoặc sắc tộc bằng những việc có tính chất kích động.
- Đe dọa làm tổn hại thân thể hoặc bạo lực lên nhân viên từ phía chủ lao động hay công đoàn nhằm tác động đến phiếu bầu của họ.

Xin bảo đảm rằng nếu một cuộc bầu cử được tổ chức, chúng tôi sẽ thực hiện mọi việc có thể để bảo vệ quyền lợi tự do lựa chọn của bạn theo luật định. Những hành vi không đúng đắn sẽ bị cấm. Hi vọng tất cả các bên cùng toàn tâm hợp tác với Cơ Quan để duy trì những nguyên tắc cơ bản của một cuộc bầu cử công bằng mà luật pháp đòi hỏi. Với tư cách là một cơ quan của Chính Phủ Hoa Kỳ, Ủy ban Quan hệ lao động Quốc gia sẽ không xác nhận bất cứ lựa chọn nào trong cuộc bầu cử.

Ủy ban Quan hệ lao động Quốc gia
Cơ quan của Chính Phủ Hoa Kỳ

ĐÂY LÀ THÔNG BÁO CHÍNH THỨC CỦA CHÍNH PHỦ. KHÔNG AI ĐƯỢC PHÉP XÓA.

BẢNG 12-5: Thông báo bầu cử của NLRB

Mục tiêu của NLRB là để duy trì một môi trường mà trong đó người lao động được tự do quyết định về bầu cử chứng nhận. Bảng 12-5 trình bày ví dụ về một thông báo của NLRB.

Hiện nay, rất nhiều công đoàn sử dụng Internet để tiến hành bước ủy quyền (ví dụ hãy thử trang walmartworkerslv.com/authorization). Nhiều chủ lao động không quan tâm lắm đến các hoạt động ngăn chặn công đoàn mãi cho đến bước thứ hai bởi vì thường thì họ không biết đến các nỗ lực

thành lập công đoàn cho đến khi bước này được tiến hành. Bất chấp là như vậy, các nhà quản lý cũng cần có hiểu biết thông suốt về những hoạt động nào là hợp pháp và hoạt động nào là không hợp pháp theo quy định của đạo luật NLRA.

Nếu công đoàn nhận được đa số phiếu bầu, Ủy ban quan hệ lao động quốc tế sẽ chứng nhận công đoàn đó và công đoàn sẽ được công nhận là đơn vị thương lượng dành riêng cho người lao động. Sau đó, công đoàn này sẽ tham gia thương lượng với chủ lao động. Nếu đa số phiếu bầu không chấp nhận công đoàn thì một cuộc bầu cử chứng nhận không thể được tổ chức trong vòng 12 tháng tới. Sự thực là trong những năm gần đây, đa số các phiếu bầu chấp nhận sự đại diện của công đoàn đã bị công đoàn làm mất. Ngay cả khi một công đoàn được chứng nhận thì các cuộc thương lượng vẫn bị đổ vỡ. Một tỉ lệ rất cao các công đoàn đã được chứng nhận không thể thỏa thuận được một hợp đồng nào.

Các chủ lao động cũng tham gia sau khi bầu cử công đoàn và có thể nhằm vào việc hủy chứng nhận đại diện của công đoàn (RD). Hoạt động này cũng được tiến hành bởi NLRB ít nhất là 12 tháng sau cuộc bầu cử chứng nhận. Mặc dù kiến nghị tổ chức một cuộc bầu cử để hủy chứng nhận quyền đại diện của công đoàn phải là do người lao động bình thường đề trình lên, trong một số trường hợp hiếm hoi mà công đoàn có những hành vi sai trái, ban quản lý cũng có quyền khởi xướng một cuộc vận động hủy chứng nhận. Thông thường, các cuộc bầu cử hủy chứng nhận được quy định là bị cấm trong trường hợp đang thi hành một hợp đồng lao động. Số lượng các cuộc bầu cử của NLRB trong năm 2004 đã giảm xuống còn 3000 cuộc và thấp hơn tỉ lệ của năm 2002. Các công đoàn chiếm được khoảng 54% các phiếu bầu. Các cuộc bầu cử hủy chứng nhận chiếm khoản 15% số cuộc bầu cử của năm 2004 (tỉ lệ này là 4% vào năm 1960)

Theo truyền thống, các công đoàn kêu gọi người lao động gia nhập thông qua các cuộc vận động. Các cuộc vận động từ

dưới lên bắt đầu khi người lao động không hài lòng với một số khía cạnh trong công việc của mình và liên lạc đến một công đoàn để yêu cầu tổ chức. Các cuộc vận động từ trên xuống được khởi xướng từ phía công đoàn như một phần trong chiến lược làm tăng sự đại diện của công đoàn trong một lĩnh vực hoặc trong một ngành. Để đạt được sự ủng hộ của người lao động, các công đoàn đã sử dụng rất nhiều chiến thuật bao gồm các cuộc vận động từng người lao động, tăng các chiến thuật gây áp lực trong nội bộ, và tham gia vào cộng đồng. Mục tiêu của chúng là để giúp tạo ra một cảm giác về sự không công bằng và một niềm tin rằng công đoàn có thể khắc phục những sai phạm này một cách hữu hiệu.

Ban quản lý thường chống lại các cuộc vận động của công đoàn bằng một cuộc vận động của riêng mình. Họ có thể trao đổi với nhân viên, trích dẫn những tác động có hại của công đoàn và tổ chức "các cuộc họp tù", đây là những cuộc họp mà người lao động bắt buộc phải lắng nghe ban quản lý thảo luận những nguyên nhân khiến họ không muốn có công đoàn. Khi kiểm soát quy trình vận động, mục tiêu của NLRB là để cải thiện môi trường mà trong đó người lao động cảm thấy tự do để bỏ phiếu ủng hộ hay chống đối công đoàn theo ý của mình. Theo luật định, người lao động không phải chịu những đe dọa, dọa nạt từ phía công đoàn cũng như ban quản lý. Những vi phạm của ban quản lý, bao gồm hứa tăng lương hay dọa sa thải nhân viên vì có các hoạt động công đoàn. Trong những năm gần đây, ban quản lý thường hay thuê các nhà tư vấn chuyên bắt bẻ lại các tuyên bố của những người tổ chức công đoàn và nhiều chiến thuật mạnh khác. Thường thường kết quả là ban quản lý vi phạm đạo luật NLRA và tham gia vào những chiến thuật như sa thải công nhân một cách bất hợp pháp vì tham gia các hoạt động công đoàn. Bất kể tính bất hợp pháp của những việc này, rõ ràng rất nhiều công ty có tham gia vào các hoạt động này vì hình phạt cho chúng là rất nhẹ.

Rất nhiều công đoàn cảm thấy rằng họ không có sân chơi

trong các cuộc vận động thành lập công đoàn và trong điều khiển việc tổ chức bầu cử. Do đó, họ sẽ cố tránh các cuộc bầu cử ở những nơi có thể. Mới đây, một số công đoàn đã giành được thỏa thuận trung lập từ ban quản lý. Những thỏa thuận này thường có các điều khoản trong đó ban quản lý đồng ý thừa nhận công đoàn nếu đa số công nhân ký vào các thẻ ủy quyền và họ từ bỏ các quyền tiến hành các cuộc vận động chống đối. Ban quản lý thường chấp nhận điều khoản trung lập này khi công đoàn và ban quản lý đã có sẵn mối quan hệ từ trước chẳng hạn như một thỏa thuận thương lượng tập thể ở một địa điểm khác.

NHỮNG TÁC ĐỘNG CỦA CÔNG ĐOÀN

Người lao động gia nhập công đoàn để cải thiện lương hưởng, điều kiện làm việc và sự ổn định công việc của họ. Phần này sẽ trình bày những lựa chọn về việc các công đoàn có thực sự đem lại các cải thiện hay không và những tác động này có ý nghĩa gì đối với hiệu quả hoạt động của công ty. Những con số ước định về mức chênh lệch tiền lương giữa những người có công đoàn và những người không có công đoàn chạy từ 3% (các ngành dịch vụ công cộng) đến 52% (ngành xây dựng). Tỷ lệ phần trăm chênh lệch trong khu vực kinh tế tư nhân là 22% vào năm 2004. Các công đoàn cũng có một tác động tích cực đến các trợ cấp phụ thêm. Nhìn chung, những người có lương thấp nhất thường được lợi nhiều nhất từ việc tham gia công đoàn. Các nghiên cứu những người lao động trẻ, những lao động người da màu, những người sống ở Miền Nam và miền Tây và những người lao động tay chân là được nhiều nhất từ việc gia nhập công đoàn. Một điều thú vị là mức lương đạt được từ việc tham gia công đoàn giữa nam và nữ thì chênh lệch không bao nhiêu. Nghiên cứu trong khu vực nhà nước cho thấy một mức chênh lệch 22% giữa lương của các công chức được công đoàn đại diện với lương của các công chức không có sự đại diện của công đoàn. Trong năm 2004, những người lao động nhận lương toàn thời gian có số

trung vị thu nhập hàng tuần là \$781, trong khi số trung vị của người không được các công đoàn đại diện là \$612.

Những khác biệt giữa các ngành trong các tác động về lương của công đoàn xảy ra một phần là do khả năng của công đoàn trong việc đưa "lương hướng ra khỏi việc cạnh tranh". Tiền lương có thể được loại ra khỏi sự cạnh tranh bằng nhiều cách. Đầu tiên, nhu cầu của người lao động có thể tương đối không nhạy cảm với những thay đổi về lương (không co giãn). Đó là, người lao động sẽ tiêu thụ những chi phí lao động tăng này mà không đền bù cho những hiệu ứng lao động. Mức độ mà công đoàn tham gia vào một thị trường cụ thể nào đó cũng có thể tác động đến sức mạnh của công đoàn. Những thị trường có nhiều công đoàn hơn có mức chênh lệch lương giữa tham gia/ không tham gia công đoàn cao hơn do ít có sự cạnh tranh không công đoàn về lương hơn. Mức độ của phạm vi thương lượng càng làm gia tăng thêm tác động này. Phạm vi này có thể có rất nhiều dạng. Ví dụ, một công đoàn có thể thương lượng cho cả thị trường – để cho tất cả các công ty có công đoàn trong ngành có cùng một hợp đồng gần như y hệt nhau. Trong ngành sản xuất ô tô, Công đoàn công nhân ngành ô tô Mỹ UAW thương lượng với một nhà sản xuất ô tô lớn và sau đó sử dụng hợp đồng này như một mô hình để duy trì các thỏa thuận. Chiến lược này đã trở nên ít hiệu quả hơn khi các công ty sản xuất ô tô không có công đoàn giành được thị phần. Một công đoàn thương lượng đồng thời với nhiều chủ lao động, như trong ngành sắt thép hay ngành than chẳng hạn, là một ví dụ khác của phạm vi ngành rộng. Một công đoàn thương lượng ở cấp độ công ty không có quyền lực bằng các công đoàn thương thảo ở cấp độ rộng hơn.

Những người ủng hộ công đoàn vẫn cho rằng "tiếng nói tập thể" của công đoàn làm giảm tỉ lệ người lao động nghỉ việc, nhờ đó mà giữ được những nhân viên có kinh nghiệm, giảm chi phí đào tạo và làm tăng năng suất của công ty. Một lợi ích phụ khác là việc quản lý buộc phải trở nên hiệu quả

hơn do phải đối mặt với sự cần thiết phải trả lương cao hơn cho những nhân viên có tham gia công đoàn.

Điều này gợi ra rằng các công đoàn có thể thực sự có các tác động tích cực đối với việc quản lý. Nếu vậy, tại sao ban quản lý lại chống cự các công đoàn quyết liệt như thế? Họ có đang cư xử có lý trí hay không? Hay là họ chống cự lại các công đoàn chỉ bởi vì các công đoàn đe dọa độc quyền ra quyết định của họ? Có hai thuyết về các tác động của công đoàn đến năng suất của công ty. Một mặt, năng suất được dự đoán là sẽ giảm ở các công ty có công đoàn bởi vì công đoàn tạo ra việc phân bổ không đúng chỗ nguồn lực và đòi hỏi những quy định về hạn chế công việc. Trái lại, quan điểm tiếng nói tập thể lại dự đoán những gia tăng năng suất là có thể xảy ra do tác động về lương của công đoàn khiến cho các công ty phải quản lý tốt hơn, thuê các lao động giỏi hơn, thay thế vốn lao động và giảm tỉ lệ nghỉ việc tự ý, dẫn đến việc phát triển một lực lượng lao động có kinh nghiệm hơn và được đào tạo tốt hơn.

Chứng cứ về những ảnh hưởng của công đoàn lao động đến năng suất của công ty còn lẫn lộn. Các công đoàn thường có tác động tiêu cực đến năng suất khi tồn tại một mâu thuẫn tương đối lớn giữa công đoàn và ban quản lý. Giáo sư Jeffrey Pfeffer ở trường đại học Stanford tổng kết chứng cứ rối rắm về công đoàn và năng suất như sau: "Các tác động của công đoàn phụ thuộc rất nhiều vào các việc mà quản lý thực hiện". Những tác động tích cực đến năng suất nhìn chung thường được tìm thấy trong những ngành cạnh tranh với các tác động về lương của công đoàn cao hơn (đó là ở những nơi mà sự sinh tồn của công ty phụ thuộc rõ ràng vào việc đền bù các chi phí cao hơn cho tiền lương để tăng năng suất). Thăm định một nghiên cứu kết luận rằng, nói chung năng suất của các công ty có công đoàn vẫn cao hơn của các công ty không có công đoàn. Kết luận này gây ra rất nhiều tranh cãi và là chủ đề của nhiều cuộc tranh luận. Các nhà nghiên cứu kết luận rằng khi các công đoàn và quản lý đang cố kiếm "miếng bánh to

hơn” cũng như đang chiến đấu để bảo vệ phần tương đối của mình, kết quả là năng suất sẽ cao hơn. Trong những điều kiện mà quan hệ giữa người lao động và quản lý xấu, khi mà trọng điểm là nhằm giành được phần lớn hơn của một cái bánh cùng cỡ, kết quả thường là năng suất thấp hơn. Vậy còn tranh luận rằng các công đoàn làm tăng mức lương đến các mức không thể cạnh tranh và do đó tác động một cách nghiêm trọng đến khả năng cạnh tranh của một số ngành công nghiệp ở Hoa Kỳ thì sao? Một nghiên cứu về 134 ngành công nghiệp đã gây sững sốt khi kết luận rằng “những ngành công nghiệp có quá nhiều công đoàn thấy rằng nếu có thêm nhiều hàng nhập khẩu thì cũng chẳng mất gì mà có có thêm nhiều hàng xuất khẩu thì cũng chẳng được thêm gì hơn là trong những ngành công nghiệp mà công đoàn chỉ là tương đối...sự tập trung vào ngành công nghiệp có vẻ như là một bất lợi lớn.” Điều này có nghĩa là các ngành công nghiệp ở Hoa Kỳ –những ngành phải đối mặt một môi trường cạnh tranh toàn cầu quyết liệt hơn sau việc giảm cạnh tranh trong nước thường có xu hướng gặp nhiều khó khăn hơn trong cạnh tranh bất kể tình trạng công đoàn là gì.

Nếu công đoàn thực sự cải thiện năng suất thì làm sao các quản lý có thể nói là hành động có lý trí khi chống lại công đoàn? Rõ ràng, những ảnh hưởng của công đoàn đến năng suất không đủ để vượt qua được những tác động tiêu cực của nó đến lợi nhuận kế toán và giá cổ phần. Các nghiên cứu cho thấy rằng việc thành lập công đoàn đã tác động một cách tiêu cực đến lợi nhuận kế toán và sự giàu có của cổ đông. Ví dụ, sự giàu có của cổ đông giảm trong các cuộc vận động và đình công thành lập công đoàn và tăng lên khi thương lượng nhượng bộ. Thêm vào đó, các công đoàn dường như chẳng làm thay đổi tổng giá trị của công ty, nhưng chúng lại phân phối lại lợi nhuận kinh tế của công ty từ các cổ đông sang người lao động. Nghiên cứu về “các hệ thống làm việc hiệu suất cao” đã thiết lập một mối quan hệ chặt chẽ hơn giữa sự thiếu vắng

công đoàn với hiệu quả tài chính của công ty.

Công đoàn và các vấn đề về chất lượng đời sống công việc

Như đã thảo luận trong chương 11, các vấn đề về chất lượng đời sống công việc (QWL) đã trở thành một vấn đề hàng đầu trong những năm 1980 và đóng một vai trò quan trọng trong mối quan hệ giữa người lao động và quản lý. Một số chương trình QWL như những nỗ lực tái thiết kế công việc, trao đổi thông tin từ dưới lên, các hình thể làm việc theo nhóm và các chu kỳ chất lượng (QC) đã gợi ra rất nhiều phản ứng từ công đoàn. Sự thù địch và chống cự công khai tiêu biểu cho một số phản ứng của công đoàn đối với các chương trình QWL. Ví dụ như một bè phái quan trọng của UAW tại công ty Saturn phản đối mạnh mẽ các chương trình cho các lao động đã được thương lượng tham gia vào. Những thành viên này sợ rằng ban quản lý có ý định sử dụng những chương trình này để phá vỡ công đoàn và mối quan hệ thương lượng tập thể. Các thành viên khác thì biểu lộ một cách thận trọng rằng họ thích quy trình thương lượng tập thể hơn là các chương trình QWL nhưng cũng sẽ ủng hộ các chương trình này nếu không có cố gắng nào nhằm đánh đổ công đoàn hay can thiệp vào quy trình thương lượng tập thể. Nhiều người tranh luận rằng sự ủng hộ của công đoàn vẫn là trọng yếu cho việc thực hiện thành công các chương trình QWL. Một nghiên cứu đã trích dẫn rằng việc ban quản lý đã sao lãng không mời công đoàn tham dự từ sớm hay là không hề mời chính là một nhân tố đóng góp cho nhiều thất bại của các chương trình QWL. Nói chung, trong bối cảnh có công đoàn, ban quản lý được thấy là cần phải cẩn thận trong đánh giá các quyết định thực hiện chương trình QWL hơn là trong các công ty nơi mà công đoàn không hiện diện.

Công đoàn UAW đã nhận thấy rằng hàng hóa mà công nhân làm ra và dịch vụ mà họ cung cấp phải thành công trên thị trường (với chất lượng tốt) để bảo đảm một công việc dài

hạn và thu nhập ổn định cho người lao động. Họ còn nhận ra rằng những người lao động của UAW có mọi thứ để giành được bằng cách yêu cầu những nhân viên làm việc để đạt tới mức chất lượng của sản phẩm dịch vụ cao nhất có thể. Điều này có nghĩa là các chương trình QWL cũng quan trọng như việc đào tạo, trang thiết bị hiện đại, và nguyên vật liệu và tài nguyên chất lượng. Những điều này sẽ giúp cho nhân viên đạt được chất lượng hàng hóa dịch vụ hạng nhất và bảo đảm tốt hơn cho công việc tương lai của chính họ.

Nghiên cứu về các tác động của những nỗ lực QWL trong bối cảnh có công đoàn là rất hạn chế. Hai nghiên cứu phát hiện rằng các chương trình QWL không hề có tác động gì đến hiệu quả kinh tế của công ty. Tuy nhiên, nghiên cứu gần đây hơn phát hiện rằng các công ty có công đoàn đạt được nhiều thứ từ việc tham gia của nhân viên hơn là những hãng không có công đoàn. Một nghiên cứu khác cho thấy rằng các chương trình QWL có thể cải thiện mối quan hệ công nghiệp của hãng. Tuy nhiên, những nghiên cứu đầu đã tìm ra bằng chứng cho thấy các chương trình QWL có thể tác động tiêu cực đến những nhận thức về công đoàn. Một nghiên cứu đã phát hiện rằng những người tham gia vào các chương trình nhân viên tham dự cảm thấy rằng các chương trình này giải quyết các khác biệt tốt hơn thương lượng tập thể. Còn những cá nhân không phải trong các chương trình đó thì vẫn thích thương lượng tập thể hơn. Thêm vào đó, các công ty không có công đoàn mà có khuyến khích các chương trình trao đổi thông tin và tham dự đều thành công trong việc duy trì tình trạng không có công đoàn.

Các công ty cần phải cẩn trọng trong việc thực hiện các nhóm làm việc không tham gia công đoàn do các quan tâm của luật pháp về những vi phạm các điều cấm của đạo luật NLRA liên quan đến các công đoàn công ty. Đạo luật NLRA quy định rằng đó là một hành động vi phạm pháp luật nếu một chủ lao động "chi phối hay can thiệp vào sự thành lập

hay quản lý của bất kỳ một tổ chức cho người lao động nào, hoặc đóng góp tài chính cũng như bất kỳ ủng hộ nào cho tổ chức đó." Trong vụ Electromation vào năm 1994, Tòa Phúc Thẩm Hoa Kỳ đã tán thành quy định của Ủy Ban quan hệ lao động quốc gia, đó là: các ủy ban quản lý giải quyết bất mãn của nhân viên bằng tiền thưởng đi làm chuyên cần chính là thể hiện sự chi phối bất hợp pháp của chủ lao động. Tuy nhiên, các dữ kiện của vụ này cho thấy rằng ban quản lý thành lập các ủy ban này để tránh việc không thành lập công đoàn. Nghiên cứu về QWL thì còn tương đối mới và những phát hiện này chỉ mới là sơ bộ; tuy nhiên, chúng gợi ra rằng các chương trình QWL có thể có tác động quan trọng đến môi trường giữa người lao động và quản lý.

Các tác động của công đoàn đến sự hài lòng của người lao động

Lương cao hơn, trợ cấp nhiều hơn và điều kiện làm việc được cải thiện có vẻ như cho thấy rằng người lao động có tham gia công đoàn cũng sẽ hài lòng hơn những người lao động không có công đoàn. Nhưng bằng chứng lại chứng minh theo chiều ngược lại. Sự giám sát, người làm việc chung, và nội dung công việc gây nên nhiều bất mãn cho người lao động tham gia công đoàn hơn là cho những người lao động không tham gia công đoàn. Chỉ có lương hưởng là đem lại nhiều hài lòng về công đoàn hơn. Điều này có thể là do các công đoàn khuyến khích các thành viên của mình nên bày tỏ những bất mãn của mình chứ không nên bỏ việc. Tỷ lệ nghỉ việc tự ý thấp hơn một cách cơ bản khi có công đoàn. Ngược lại, những người lao động có tham gia công đoàn cũng cảm thấy buộc phải ở lại vì "cái còng bằng vàng" của lương, bảo hiểm sức khỏe và các điều kiện làm việc tốt hơn: họ có thể cảm thấy rằng họ không đủ dũng khí để từ bỏ kho họ không hài lòng. Nghiên cứu mới đây nhất cho thấy rằng việc trở thành thành viên của công đoàn chẳng có tác động gì đến sự hài lòng chung về công việc hay ý định từ bỏ.

Công đoàn và quản lý nguồn nhân lực

Không cần phải bàn cãi là với công đoàn thì các quyết định của việc quản lý nguồn nhân lực sẽ bị hạn chế hơn. Trong các công ty có công đoàn, bản thân công đoàn cũng đã cho người lao động một tiếng nói trong việc phát triển các quy định công việc. Việc đuổi việc thường chỉ được khi có lý do chính đáng. Đền bù toàn bộ hầu như lúc nào cũng cao hơn. Các hoạt động quản lý đội ngũ nhân viên và hoạt động thường phải tuân theo thương lượng tập thể. Điều hiển nhiên là ban quản lý phải chứng minh một cách rõ ràng những lý do khiến họ đuổi việc khi đã có công đoàn.

THƯƠNG LƯỢNG TẬP THỂ

Thương lượng tập thể diễn ra khi các đại diện công đoàn gặp gỡ với các đại diện quản lý để xác định lương hướng và các trợ cấp nhân viên, để tạo lập hoặc chỉnh sửa các quy định công việc, và để giải quyết những tranh cãi hoặc vi phạm hợp đồng lao động. Đối với 16 triệu người lao động, thương lượng tập thể thể hiện quy trình chính để xác định lương hướng, các trợ cấp và cá điều kiện làm việc của họ. Bất kể việc giảm xuống của các công đoàn trong những năm gần đây, không chắc rằng công đoàn và thương lượng tập thể sẽ biến mất. Thực sự thì có bằng chứng cho thấy hoạt động của công đoàn đang tăng vọt trong một số nghề (ví dụ như y tá) và đang phát triển trong một số nghề khác (bác sĩ nội khoa).

Các công ty và công đoàn cần phải duy trì kiến thức về các chiến lược và chỉ dẫn thương lượng nhằm đại diện thành công cho các quyền lợi của mình. Kiến thức quan hệ lao động và thương lượng tập thể là quan trọng đối với những chuyên gia quản lý nguồn nhân lực và các tổng giám đốc. Thực tế, rất khó có thể tách biệt quan hệ lao động với tư cách là một chức năng của HR ra khỏi các chức năng HR khác. Ví dụ, quan hệ lao động nối kết chặt chẽ với hoạch định nguồn nhân lực vì các hợp đồng lao động thường quy định những chính sách và

thủ tục liên quan đến việc thăng tiến, chuyển, ổn định công việc và sa thải. Lĩnh vực HR nơi mà kiến thức thương lượng tập thể có lẽ là quan trọng nhất đó là việc đền bù và trợ cấp, vì hầu hết tất cả mọi mặt của lương và trợ cấp đều là đối tượng của thương lượng.

Thương lượng tập thể nên được xem xét bởi cả công đoàn và ban quản lý như là một con đường hai chiều. Điều này có nghĩa là những quyền lợi cơ bản của quản lý phải được bảo vệ cũng như những quyền của nhân viên. Hai bên có trách nhiệm lẫn nhau. Ví dụ, các công đoàn không nên hi vọng ban quản lý những vấn đề mà cuối cùng sẽ làm hại đến khả năng duy trì sự tồn tại của công ty. Cũng thế, ban quản lý phải thừa nhận những quyền của nhân viên được thành lập công đoàn để họ tranh đấu cho mức lương và điều kiện lao động được cải thiện.

HỢP ĐỒNG LAO ĐỘNG

Hợp đồng lao động là một thỏa thuận chính thức giữa công đoàn và ban giám đốc, định rõ những điều kiện làm việc và mối quan hệ giữa công đoàn và ban giám đốc trong một khoảng thời gian đã được hai bên đồng ý (thường là hai đến ba năm, nhưng không được quá năm năm). Hợp đồng lao động định rõ những vấn đề mà cả hai bên đã đồng ý như lương, trợ cấp và các điều kiện làm việc. Quá trình liên quan trong việc đạt đến thỏa thuận này là một công việc khó khăn và phức tạp, đòi hỏi sự sẵn lòng từ cả hai phía để hòa hợp các khác biệt và để thỏa hiệp các quyền lợi của mình. Quá trình này cũng buộc phải có những chỉ dẫn “thiện ý” nhất định được cả hai bên ủng hộ.

Đạo luật Taft-Hartley năm 1947, điều 8 quy định: “thương lượng tập thể là [thừa nhận]....những ràng buộc lẫn nhau của chủ lao động và đại diện của nhân viên, gặp nhau vào những thời điểm thích hợp để thảo luận trong thiện ý vấn đề về lương, số giờ làm việc và những điều khoản và điều kiện lao

động khác, ... hay là việc thương thảo một thỏa thuận hay bất kỳ một câu hỏi nảy sinh từ thảo thuận đó. Và việc thực hiện hợp đồng chính thức, bao gồm bất cứ thỏa thuận đã đạt được nếu bất cứ bên nào đòi hỏi... ràng buộc đó không bắt buộc bên nào phải chấp nhận một đề nghị hay đòi hỏi buộc nhân nhượng”. Do đó, đạo luật yêu cầu chủ lao động thương thảo với công đoàn khi mà công đoàn đã được thừa nhận là người đại diện cho nhân viên. Thương lượng có thiện ý có đặc điểm bởi những sự kiện sau:

- Các cuộc họp vì mục đích thương lượng hợp đồng được sắp xếp và tiến hành với công đoàn vào những thời gian và địa điểm thích hợp.
- Nộp các đề nghị mang tính thực tế.
- Nêu ra những kháng nghị hợp lý.
- Mỗi bên ký vào bản thỏa thuận khi nó được hoàn tất.

Thương lượng có thiện ý không có nghĩa là bên này buộc phải chấp nhận một đề nghị cuối cùng của bên kia hoặc phải chịu nhượng bộ.

Uy ban Quan hệ Lao động Quốc gia còn định nghĩa “bổn phận thương lượng” là bao gồm việc thương lượng tất cả các vấn đề liên quan tỉ suất lương, mức lương, các trợ cấp, số giờ làm việc và những điều kiện làm việc khác. Những vấn đề “bắt buộc” thương lượng bao gồm lương hưởng, các trợ cấp, giờ làm việc, tiền khuyến khích, làm ngoài giờ, thâm niên, sự an toàn, sa thải và nhắc lại các thủ tục, thủ tục khiếu nại và sự ổn định công việc. Những vấn đề “được chấp nhận” hay “không bắt buộc” không có quan hệ trực tiếp với lương, số giờ làm việc và điều kiện làm việc. Chúng có thể bao gồm những thay đổi trong các trợ cấp cho những lao động nghỉ hưu, các giao kèo hoạt động cho công đoàn và ban giám đốc, và đóng góp của công đoàn trong giá cả sản phẩm của công ty. Những vấn đề được chấp nhận có thể được một trong hai bên đưa ra để thảo luận; tuy nhiên hai bên không bắt buộc phải thảo

luận hay đưa vào hợp đồng lao động.

Các vấn đề trong thương lượng tập thể

Những vấn đề chính được thảo luận trong thương lượng rơi vào 4 loại sau:

1. Những vấn đề liên quan đến lương: những vấn đề này bao gồm những đề tài như cách xác định tỉ suất tiền lương, những điều chỉnh về mức sống (COLAs); sự chênh lệch về tiền lương, làm ngoài giờ, điều chỉnh lương và hệ thống lương hai tầng.
2. Các trợ cấp kinh tế phụ thêm: bao gồm những vấn đề như kế hoạch lương hưu, các kỳ nghỉ phép được đòi hỏi, những ngày nghỉ lễ được thưởng, kế hoạch bảo hiểm y tế, kế hoạch sa thải, báo cáo chi trả và các phụ cấp thất nghiệp phụ thêm (SUB).
3. Những vấn đề về thiết chế: là những vấn đề về quyền và nghĩa vụ của chủ lao động, người lao động và công đoàn bao gồm như sự ổn định của công đoàn (đó là, là thành viên của công đoàn như một điều kiện làm việc), thủ tục kiểm tra đánh dấu (đó là chủ lao động thu các khoản phí bằng cách khấu trừ từ phiếu trả lương của nhân viên), các chương trình về quyền sở hữu cổ phần của nhân viên (ESOPs) và các chương trình chất lượng đời sống công việc.
4. Các vấn đề về hành chính: bao gồm những vấn đề như thâm niên, thủ tục kỷ luật và sa thải nhân viên, sức khỏe và sự an toàn của nhân viên; những thay đổi công nghệ, các quy định làm việc, sự ổn định công việc và đào tạo huấn luyện.

Trong khi hai loại cuối bao gồm những vấn đề quan trọng, các vấn đề về lương và trợ cấp lại nhận được nhiều sự quan tâm nhất tại bàn thương lượng. Tuy nhiên, trong những năm gần đây, những vấn đề về ổn định công việc đã trở thành một mục thương lượng ngày càng quan trọng. Hơn nữa, các công

đoàn đã thích nghi được với những thay đổi đa dạng ở nơi làm việc và đóng một vai trò quan trọng trong việc lập ra các chính sách công. Ví dụ, họ chủ động trong thương lượng những điều khoản hợp đồng thân thiện-với-gia đình như chăm sóc trẻ nhỏ, chăm sóc người già, trợ cấp cho vợ (chồng) ở nhà và nghỉ phép khi có con. Họ cũng tham gia cải thiện những biện pháp bảo vệ sức khỏe và an toàn cho các thành viên của mình.

Các loại thương lượng

Thương lượng giữa người lao động và nhà quản lý có thể mang nhiều dạng thức khác nhau. Ba dạng phổ biến nhất đó là thương lượng phân phối, hòa hợp và nhượng bộ. Thương lượng phân phối là dạng thường gặp nhất và là một thương lượng có tổng là không. Nói các khác, bên này thắng thì bên kia thua. Những người lao động có công đoàn có thể cố gắng thuyết phục ban giám đốc rằng họ sẽ đình công nếu không có được mức lương và điều kiện làm việc mà họ mong ước. Về phần mình, ban giám đốc có thể sẵn lòng đối phó với đình công, đặc biệt là nếu họ đã huấn luyện chéo những người lao động hay đã có những người thay thế bên ngoài để lấp chỗ cho những người tham gia đình công. Trong thương lượng phân phối, các công đoàn và ban giám đốc ban đầu đều có những đề xuất, những nhu cầu và điểm mục tiêu (ví dụ: mức lương mong muốn); những điểm chống đối (đó là mức lương không thể chấp nhận được) và phạm vi hòa giải (ví dụ: mức lương có thể chấp nhận).

Thương lượng để hòa hợp cũng tương tự những buổi họp để giải quyết vấn đề trong đó cả hai phía đều cố gắng đạt được một lựa chọn có lợi cho cả hai bên (đó là một giải quyết mọi người-cùng thắng). Cả chủ lao động và công đoàn cố gắng giải quyết mâu thuẫn để đem lại lợi ích cho cả hai bên. Ví dụ có thể đó là cung cấp những cơ hội tái huấn luyện nhân viên để tránh phải sa thải người lao động. Sự an toàn của công ty và các hệ thống tiền thưởng khuyến khích là những chương

trình khác liên quan đến nỗ lực hợp tác giữa ban quản lý và người lao động. Một tên gọi khác của loại thương lượng này là "thương lượng trên cơ sở quyền lợi". Mục tiêu là để cả hai bên tìm ra điểm chung của nhau, xây dựng các mối quan hệ và loại bỏ những yếu tố đối lập của thương lượng truyền thống. Thương lượng này được sử dụng khi công ty Salt River Project, một công ty dịch vụ công cộng về điện nước-có trụ sở ở Phoenix, Arizona phải đối mặt với những căng thẳng với Nghiệp đoàn huynh đệ quốc tế công nhân điện lực, Cùm 266. Để giải quyết sự bế tắc trong việc trao đổi thông tin, họ thử dùng một phương pháp mới là thương lượng trên cơ sở quyền lợi. Cả hai bên trao đổi những thông tin về quyền lợi và những lo lắng của mình, và họ lập ra một danh sách những giải pháp khả dĩ để đáp ứng tốt nhất cho nhu cầu của mọi người.

Thương lượng nhân nhượng gắn với việc công đoàn chịu nhượng lại cho ban giám đốc những điều mà công đoàn đã đạt được trong cuộc thương lượng trước. Tại sao người lao động sẵn lòng trả lại những điều mà họ đã phải vất vả mới có được? Những nhượng bộ này được các lãnh đạo của người lao động thúc đẩy vì họ nhận ra sự cần thiết phải giúp đỡ các chủ lao động trong việc giảm chi phí vận hành nhằm ngăn chặn sa thải hàng loạt hay việc công ty bị đóng cửa. Do đó, thường sự nghèo đi về kinh tế thúc đẩy các thương lượng nhượng bộ. Một ví dụ điển hình là thỏa thuận giữa GM và Công đoàn Công nhân Điện lực quốc tế cho phép GM được hoạt động suốt ngày đêm, giảm lương và trợ cấp đối với những nhân viên mới và một kỳ nghỉ phép 2 tuần cho toàn bộ nhân viên. Những nhượng bộ này đã cứu vãn được 3000 công việc tại nhà máy ở Ohio. Trong một số trường hợp, bất kể là khủng hoảng tài chính, công đoàn cũng có thể chẳng chịu nhượng bộ. Điều này có thể là vì công đoàn không xem những tranh luận của ban quản lý là đáng tin. Do đó, mức độ tin tưởng giữa công đoàn và ban quản lý ảnh hưởng đến khả năng xảy ra của

thương lượng nhân nhượng. Bằng chứng mới đây gợi ra rằng việc thương lượng nhân nhượng giúp đỡ công ty về mặt tài chính là không rõ ràng.

Những loại nhượng bộ nào mà chủ lao động tìm kiếm? Thường chúng liên quan đến lương và trợ cấp (ví dụ: bảo hiểm y tế và lương hưu), chẳng hạn như chụp mũ lên những gia tăng về đền bù hay tăng phí bảo hiểm. Ví dụ, để đền đáp nhượng bộ về lương, công đoàn có thể được nhận kế hoạch tăng phần nổi kết việc đền bù với những dữ liệu về kết quả hoạt động, hay một số dạng chia sẻ lợi nhuận hoặc sở hữu cổ phần khác. Những đòi hỏi khác của công đoàn để đền đáp lại các nhượng bộ bao gồm những hạn chế bớt về các quy định làm việc, về chuyển công việc, hợp đồng phụ và việc đóng cửa công ty; phải thông báo trước về việc đóng cửa và tiền trả nghỉ việc; và những quyền chuyển cho các nhân viên được thay thế.

Tiến hành các thương lượng hợp đồng lao động

Chuẩn bị cho thương lượng

Do tính phức tạp của các vấn đề và phạm vi rộng của những đề tài thảo luận suốt trong các vòng thương lượng nên đòi hỏi phải có một lượng lớn thời gian để chuẩn bị. Để chuẩn bị cho các cuộc thương lượng, bắt buộc phải có hoạch định chiến lược. Nhóm thương lượng thường bắt đầu thu thập dữ liệu cho vòng thương lượng tiếp theo ngay khi hợp đồng được ký. Công tác chuẩn bị bao gồm thẩm định và chẩn đoán những sai lầm và yếu điểm từ các cuộc thương lượng trước đó và thu thập thông tin về những thỏa thuận hợp đồng mới đây ở vùng địa phương và theo quy mô ngành (ví dụ ngành so sánh, tỉ suất lương của một nghề và các phụ cấp thêm). Công việc chuẩn bị cũng bao gồm cả việc thu thập dữ liệu về các điều kiện kinh tế, nghiên cứu các chỉ số giá của người tiêu dùng, xác định các xu hướng của mức sống và xem xét các dự đoán ngắn hạn và dài hạn về triển vọng tài chính. Đối với nội bộ công ty, những dữ liệu như mức lương thấp nhất và cao

nhất trả theo loại công việc, những dữ liệu về chuyển đổi công việc, chi phí và thời gian nghỉ giải lao; phân tích các khiếu nại và các dữ liệu về làm ngoài giờ hầu như luôn được quan tâm bởi cả hai bên. Thường các công đoàn và các công ty lớn hay có phòng nghiên cứu có nhiệm vụ thu thập những dữ liệu cần thiết cho thương thảo. Ban giám đốc thường được trang bị kỹ càng bằng những dữ liệu về các việc như khiếu nại và phân xử nhờ trọng tài; các biện pháp kỷ luật, chuyển chuyển, thăng tiến, sa thải, làm ngoài giờ; đo lường hiệu quả làm việc của cá nhân và thanh toán tiền lương.

Suốt trong giai đoạn chuẩn bị cho các vòng thương lượng hợp đồng, các chủ lao động sẽ phát triển một kế hoạch chính thức vạch ra chiến lược thương lượng của mình. Kế hoạch này cân nhắc những điều mà chủ lao động cho là các mục tiêu của công đoàn và mức độ mà công đoàn sẵn sàng nhượng bộ trong nhiều vấn đề khác nhau. Một kế hoạch như thế sẽ rất hữu ích cho nhà thương thuyết bởi vì nó giúp họ xác định được tầm quan trọng tương đối của mỗi vấn đề trong bản đề nghị.

Cả công đoàn và ban quản lý sẽ phái nhóm đàm phán đến bàn thương lượng. Nhóm đàm phán của công đoàn thường có những viên chức công đoàn địa phương, những cán bộ tổ chức công đoàn, và một hoặc nhiều hơn các chuyên gia của cán bộ công đoàn quốc gia. Còn nhóm đàm phán của ban quản lý thường bao gồm một giám đốc sản xuất hoặc giám đốc điều hành trở lên, một luật sư về lao động, một chuyên gia về đền bù, một chuyên gia trợ cấp và một chuyên gia chính về quan hệ lao động, người sẽ đứng đầu nhóm.

Các cuộc họp trong các vòng thương lượng hợp đồng.

Một trong những mục tiêu quan trọng nhất của các cuộc họp thương lượng đầu tiên là để thương lượng không khí cho các vòng thương lượng. Nói cách khác, là để xác định xem ngữ điệu của các vòng đàm phán sẽ là giọng điệu tin tưởng lẫn

nhau, “không có gì bí mật”; giọng điệu nghi ngờ với rất nhiều bóp méo và xuyên tạc; hay là giọng điệu thù địch với đầy những lăng mạ và cáo buộc. Cũng vậy, các cuộc họp đầu tiên còn là để thiết lập quyền lực thương lượng của mỗi bên và xác định những quy định và thủ tục sẽ được sử dụng xuyên suốt trong quá trình đàm phán. Cả hai phía cố gắng giữ kín tầm quan trọng mà họ gán cho mỗi đề nghị để họ không phải trả một giá cao hơn mức cần thiết cho một đề nghị được chấp nhận. Thông thường, mỗi bên sẽ cố gắng nhận ra bên kia sẽ sẵn lòng nhượng bộ đến bao xa, và mức tối thiểu mà mỗi bên sẵn sàng chấp nhận. Tốt nhất là không nên thiết lập một vị trí quá cực đoan và cũng không nên là một vị trí quá không linh động. Ví dụ, các đề xuất “hoặc chấp nhận hoặc bỏ đi” thường không hiệu quả. Một trong những ví dụ điển hình nhất của triết lý thương lượng “hoặc chấp nhận hoặc bỏ đi” là tại công ty General Electric từ những năm 1940 đến 1970. Suốt giai đoạn này, chính sách của GE là ban quản lý ngay từ đầu sẽ đem đến bàn thương lượng những đề nghị dứt khoát của họ. Rõ ràng, công đoàn xem việc làm này là vô đạo đức và bất hợp pháp (thiếu thiện ý thương lượng). Tuyên án của Tòa Tối Cao đã xử được cho công đoàn và buộc tội công ty đã vi phạm thương lượng không thiện ý căn cứ vào chính sách “hoặc chấp nhận hoặc bỏ đi” của công ty cùng với những chiến thuật khác được thiết kế nhằm lật đổ công đoàn. Do đó, cuối cùng công ty GE đã bỏ chính sách này.

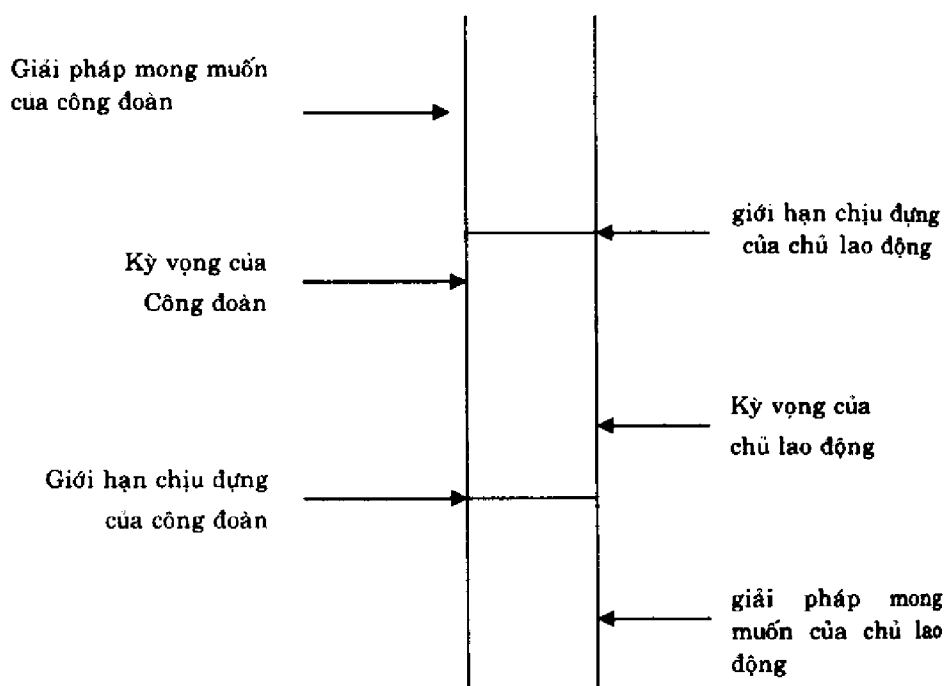
Các cuộc thương lượng phụ thuộc vào việc giữ được sự linh động của mỗi bên. Ai cũng hi vọng kết quả cuối cùng sẽ là một “gói” đại diện cho mức tối đa và tối thiểu có thể chấp nhận được cho cả hai bên. Vùng thương lượng được minh họa ở hình 13-6 là vùng đã được định bởi các giới hạn mà công đoàn và chủ lao động sẵn sàng nhượng bộ. Nếu cả công đoàn và ban quản lý sẵn lòng thay đổi những đòi hỏi của mỗi bên ở một mức đủ để có thể đưa họ vào bên trong ranh giới của

vùng thương lượng, hay không bên nào sẵn lòng kéo dân các giới hạn để dung nạp những nhu cầu của bên kia, thì lúc đó các vòng thương lượng đi vào ngõ cụt.

Nhóm công đoàn sẽ là nhóm đầu tiên trình bày các đề nghị sơ khởi. Thông thường, những đề nghị của công đoàn thường đòi hỏi nhiều hơn mức mà họ hi vọng sẽ có được khi kết thúc (đó là những đòi hỏi quá mức về những khoản thay đổi, những khoản thêm vào và những khoản bớt ra từ hợp đồng trước). Điều này sẽ cho phép công đoàn có sức mạnh để trao đổi với những nhượng bộ của ban quản lý. Sau đó, nhóm đàm phán của ban quản lý tuyên bố tình hình của mình, thường là trình bày các kháng nghị không thực tế và các dữ liệu ủng hộ cho việc rằng các lao động tham gia công đoàn được đối xử tốt. Những cuộc họp ban đầu có đặc điểm là cả hai đều đi rất xa quanh vấn đề chính; tuy nhiên, theo tiến triển của các vòng thương lượng thì sẽ có những vận động chung đến mô hình thỏa thuận. Khi các đề tài được thảo luận và cân nhắc, những nhân nhượng lẫn nhau được đưa ra, những kháng nghị được nêu lên và cuối cùng sẽ là đi đến một thỏa thuận thăm dò.

Khi một thỏa thuận thăm dò được đưa ra, trong hầu hết các trường hợp, các thành viên công đoàn sẽ bỏ phiếu cho hợp đồng. Nếu chấp nhận thì hợp đồng sẽ được phê chuẩn. Nếu bị bỏ phiếu chống thì sẽ tiếp tục thương lượng tiếp. Bước tiếp theo liên quan đến việc thực sự thảo ra một tài liệu chính thức, cố gắng diễn giải nó bằng những thuật ngữ đơn giản, rõ ràng và súc tích. Tuy nhiên, trong thực tế đa số các hợp đồng đều rất khó đọc và một số mục thì hầu như tất cả những lao động bình thường không thể nào hiểu nổi (thường xuyên nhất là những mục về thâm niên và tiền lương). Bước cuối cùng là việc ký kết thực sự vào thỏa thuận bởi những đại diện của công đoàn và ban giám đốc. Thỏa thuận lao động tiêu biểu đó xác định trách nhiệm và quyền lực của công đoàn và ban giám đốc và quy định những hoạt động của ban giám đốc

không nằm trong quyền lực của công đoàn (ví dụ: mua bán hay thuê mướn).



Giải quyết các ngõ cụt trong thương lượng và Giải pháp cho bế tắc

Nếu cả công ty và công đoàn đều không sẵn lòng giữ được sự linh hoạt và chấp nhận các nhượng bộ, lúc đó, các cuộc thương lượng đi vào ngõ cụt hay bế tắc. Tình trạng này cuối cùng có thể dẫn đến một cuộc đình công từ phía công đoàn hay việc bế xưởng từ phía ban giám đốc. Vậy thì làm cách nào để có thể tránh những đổ vỡ này trong thương lượng? Một cách đó là hãy hoãn việc xem xét các vấn đề nan giải hơn đến các giai đoạn sau của thương lượng, còn trong lúc này chỉ là đơn thuần đồng ý hay không đồng ý những quyết định. Những câu hỏi dễ có thể được xem xét lúc khởi đầu thương lượng, do đó đem lại cho cả hai phía cảm giác là đang tiến triển. Một cách khác để tránh đổ vỡ trong các cuộc đàm phán đó là mỗi bên sẽ chuẩn bị để đưa ra những gợi ý và để chấp

nhận những giải pháp thay thế cho một số các vấn đề gây nhiều tranh cãi hơn.

Nếu cả hai bên không thể thỏa hiệp và giải quyết một bế tắc, thì họ có thể lựa chọn mời một trung gian hòa giải, đây là bên thứ ba trung lập, người sẽ xem xét lại tranh cãi giữa hai bên và cố gắng mở ra các kênh truyền đạt tin tức bằng cách đề xuất ra các giải pháp hay nhượng bộ thỏa hiệp. Việc hòa giải bằng trung gian dựa trên nguyên tắc của chấp nhận tự nguyện. Điều này có nghĩa là trung gian hòa giải đóng vai trò là người trung gian giữa hai bên để giúp làm rõ vấn đề nhưng họ không có quyền kết luận hay thẩm quyền gì để áp đặt hoặc đề nghị một giải pháp nào cả. Thực sự thì bên nào cũng có thể chấp nhận hoặc từ chối những đề nghị của trung gian hòa giải. Sở Điều đình và Hòa giải Liên bang (FMCS) được thành lập bởi đạo luật Taft_Hartley. Các trung gian hòa giải thực hiện dịch vụ của mình miễn phí và đã hòa giải cho trung bình khoảng 15000 bất đồng lao động mỗi năm.

Thỉnh thoảng sự can thiệp của chính phủ là cần thiết để giải quyết bế tắc. Đây là phổ biến cho những trường hợp mà một sự ngừng làm việc có thể đe dọa đến an ninh quốc gia hay là đến phúc lợi công. Ví dụ, một trong các điều khoản của đạo luật Taft-Hartley là điều khoản về đình công có mức khẩn cấp quốc gia. Đây là điều khoản ban cho tổng thống Hoa Kỳ có được quyền chấm dứt một cuộc đình công nếu nó gây sức khỏe hoặc sự an toàn của quốc gia vào tình trạng hiểm nghèo.

Sức mạnh kinh tế của công đoàn trong thương lượng tập thể

Nền tảng cho sức mạnh của công đoàn trong thương lượng tập thể chính là kinh tế và thông thường có ba dạng: đình công với chủ lao động, biểu tình với chủ lao động và tẩy chay chủ lao động.

Đình công với chủ lao động

Một công cụ mà công đoàn lao động có thể sử dụng để

thôi thúc chủ lao động phải chấp nhận một thỏa thuận đó là kêu gọi một cuộc đình công. Đình công đơn giản là việc nhân viên từ chối không chịu thực hiện công việc của mình. Đình công xảy ra khi công đoàn không thể đạt được một đề nghị mà các thành viên công đoàn đã chấp nhận từ ban giám đốc. Các cuộc đình công là hiếm hoi. Theo Cục Thống kê Lao động thì có 17 cuộc đình công lớn trong năm 2004, và một cuộc là tiếp tục từ năm 2003 khiến 170700 lao động nhàn rỗi và kết cục là 3,3 triệu ngày làm việc trôi qua vô ích. Số liệu so sánh cho năm 2003 là 14 cuộc đình công, 129200 công nhân nhàn rỗi, và 4.1 triệu ngày công uống phí.

Trước khi công đoàn tiến hành đình công, đầu tiên nó cần phải đánh giá hậu quả của cuộc đình công và mức độ sẵn sàng hi sinh và chịu gian khổ (ví dụ như không được trả lương) của các thành viên vì đây là một phần của đình công. Ngay cả khi công đoàn nhận thức rằng đình công là cần thiết nhưng có thể người lao động lại không sẵn sàng. Những nhân tố như lòng trung thành đối với công ty và các cam kết với công việc được phân tích để phân biệt được người lao động nào sẵn sàng đình công và người nào thì không. Một phần nữa của việc đánh giá này cũng liên quan đến việc xác định liệu công ty vẫn có thể tiếp tục vận hành bằng cách sử dụng những nhân viên không đình công và nằm dưới sự giám sát.

Có rất nhiều rủi ro gắn với đình công mà công đoàn và thành viên của nó phải đối mặt. Trong đó có nguy cơ là những nhân viên thay thế sẽ bỏ phiếu chống công đoàn trong cuộc bầu cử hủy chứng nhận do NLRB tổ chức. Một cuộc đình công cũng có thể dẫn đến kết cục là rất nhiều thành viên sẽ bỏ công đoàn. Công chúng cũng có thể thôi không ủng hộ các thành viên của công đoàn và đây là điều rất hay gặp.

Sức mạnh của các cuộc đình công để gây áp lực lên chủ lao động đã bị giảm đi rất nhiều trong những thập kỷ qua. Tự động hóa, những quyết định mới của tòa án, và số lượng người lao động có việc làm sẵn sàng làm việc như người thay thế

ngày càng tăng đã giúp ban giám đốc. Sau khi Quốc hội thông qua đạo luật Wagner vào năm 1935, các quyền tổ chức công đoàn và đình công của người lao động được bảo đảm. Tuy nhiên, quyết định của Tòa An Tối Cao vào năm 1938 trong *NLRB v Mackay Radio & Telegraph* đã làm cho các quyền này bị yếu đi bằng cách cho phép ban quản lý thay thế lâu dài những người đình công kinh tế. Việc sử dụng những người lao động thay thế đã hủy hoại một cách trầm trọng áp lực kinh tế mà các cuộc đình công một thời đã có. Mặc dù quyết định này của tòa án được đưa ra trong năm 1938, mãi cho đến những năm 1980 thì quyết định này mới được áp dụng một cách thường xuyên. Một ví dụ mới đây đó là cuộc đình công của hãng hàng không Northwest Airlines do những thợ máy tổ chức. Hãng Northwest đã có những lao động thay thế sẵn sàng làm việc ngay ngày đầu tiên của hành động đình công từ Hiệp Hội Thợ máy phi cơ Liên bang. Rất nhiều lao động tham gia đình công phát hiện rằng công việc của mình đã không còn chờ đợi mình khi cuộc đình công kết thúc.

Kể từ khi tổng thống Reagan thuê những người lao động không tham gia công đoàn để thay thế cho những người kiểm soát giao thông đường không vào năm 1981 thì việc ban giám đốc thuê các lao động không có công đoàn đã trở thành một vũ khí thường xuyên và thành công để dẹp bỏ các cuộc đình công. Tuy nhiên, có vẻ như trong một số ngành, các cuộc đình công đã làm giảm giá trị của công ty bị đình công và tăng cường giá trị của đối thủ cạnh tranh với công ty.

Biểu tình với chủ lao động

Cơ sở sức mạnh khác của công đoàn là biểu tình. Biểu tình được người lao động bãi công sử dụng để thông báo những bất đồng với ban giám đốc và để ngăn những người khác không được ra hay vào công ty. Biểu tình thường diễn ra tại nhà máy hoặc lối vào công ty. Nó có thể đưa đến những mất mát tài chính nghiêm trọng cho công ty và cuối cùng có thể dẫn đến đóng cửa nhà máy nếu không có đủ lao động chịu

giải tán các hàng người biểu tình. Có một số lúc, những người biểu tình có thể trở nên rất dễ bị kích động, đặc biệt là khi các nhân viên và lao động thay thế giải tỏa họ. Những người này có thể trở thành mục tiêu của những lời lăng mạ và đôi khi là cả hành động bạo lực. Các công ty thuê các hãng bảo vệ để bảo vệ cho những người lao động không đình công và những người thay thế.

Tẩy chay chủ lao động

Tẩy chay là việc từ chối không bảo trợ cho một chủ lao động- nói cách khác đó là từ chối mua hay sử dụng sản phẩm, dịch vụ của một chủ lao động. Nhủ là một cách để làm cho các chủ lao động phải coi trọng hành động tẩy chay hơn, những thành viên công đoàn có thể sẽ phải chịu những khoản phạt rất nặng nếu họ bị phát hiện là vẫn bảo trợ cho chủ lao động đang bị công đoàn tẩy chay. Công đoàn hi vọng rằng công chúng cũng sẽ tham gia cuộc tẩy chay để gây thêm áp lực cho chủ lao động.

Nhìn chung, có hai dạng tẩy chay: tẩy chay sơ cấp và tẩy chay thứ cấp. Tẩy chay sơ cấp là việc công đoàn từ chối không cho các thành viên bảo trợ cho công ty khi có những bất đồng lao động. Trong hầu hết các trường hợp, loại tẩy chay này là hợp pháp. Một cuộc tẩy chay thứ cấp đề cập đến việc công đoàn cố gắng để xúi bẩy một bên thứ ba, chẳng hạn như nhà cung cấp hay người tiêu thụ để họ hạn chế những giao dịch làm ăn với một chủ lao động mà công đoàn có bất đồng. Như đã được quy định trong đạo luật Taft-Hartley, loại tẩy chay này là bất hợp pháp.

Sức mạnh của chủ lao động trong thương lượng tập thể

Các chủ lao động có thể đến bàn thương lượng với sức mạnh của riêng mình. Hầu như đó là khả năng xác định cách sử dụng vốn liếng trong công ty. Chính vốn liếng này giúp cho họ có thể quyết định có hay không và khi nào thì sẽ đóng

cửa công ty, nhà máy hay một nhánh vận hành nhất định nào đó trong nhà máy; chuyển các nhánh vận hành sang một địa phương khác hay ký hợp đồng phụ tạo ra những công việc nhất định. Tất cả các quyết định này cần phải hòa hợp với luật pháp. Điều này có nghĩa là ban giám đốc phải bảo đảm rằng những hành động của mình sẽ không bị Ủy ban Quan hệ Lao Động quốc gia hiểu như là một cố gắng tránh thương lượng với công đoàn.

Nếu một chủ lao động phải đối mặt với một cuộc đình công của một công đoàn của công ty hay nhiều hơn, công ty cần phải cân nhắc giữa chi phí liên quan đến việc chịu đựng cuộc đình công với chi phí chấp nhận những đòi hỏi của công đoàn. Có rất nhiều suy xét mà công ty phải cân nhắc: (1) những biện pháp của chủ lao động sẽ ảnh hưởng như thế nào đến các cuộc thương lượng với công đoàn trong tương lai, (2) công ty và công đoàn có thể chịu đựng cuộc đình công trong bao lâu và (3) việc kinh doanh có thể tiếp tục trong khi có đình công hay không. Ngày nay, chủ lao động có khả năng chịu đựng đình công giỏi hơn là họ đã từng chịu đựng trong quá khứ. Đây là do việc thuê mướn lâu dài những người thay thế đã làm yếu đi rất nhiều sức mạnh của các cuộc đình công. Nghiên cứu phát hiện rằng sử dụng lao động thay thế thường làm cho các cuộc đình công kéo dài.

Nhìn chung, bản thân những thành viên của công đoàn đã ít sẵn lòng đình công hơn, và nếu không có tinh thần đoàn kết đình công thì sức mạnh của đình công là không đáng kể. Cũng vậy, những tiến bộ công nghệ đã làm tăng khả năng của nhiều công ty trong việc tiếp tục vận hành khi có đình công dù với một đội ngũ nhân viên đã giảm đi một cách cơ bản. Đình công trong khu vực nhà nước là bất hợp pháp ở hầu hết các bang, mặc dù các cuộc bãi công bất ngờ có xảy ra ở một số bang nơi mà đình công là bất hợp pháp. Thế theo đạo luật Cải cách ngành dân chính, những viên chức liên bang không thể đình công.

Bế xưởng cũng là một nguồn sức mạnh khác của chủ lao động. Bế xưởng về cơ bản là việc đóng cửa một số nhánh vận hành, thường là khi dự đoán có đình công. Đóng cửa làm áp lực cũng có thể được sử dụng để chống việc giảm tốc độ sản xuất của công đoàn, những thiệt hại về tài sản hay tình trạng bạo lực trong nhà máy. Nói chung, bế xưởng không được sử dụng thường xuyên bởi vì chúng gây ra những tổn hại trong thu nhập tài chính của hãng. Nhiều bang cho phép người lao động được rút các trợ cấp thất nghiệp, do đó mà làm yếu đi sức mạnh của việc bế xưởng.

Thực hiện hợp đồng lao động

Phần trên của chương đã đề cập đến việc thương lượng hợp đồng lao động. Trong phần này, chúng ta sẽ nói đến việc áp dụng và cách hiểu một thỏa thuận lao động. Bất kể là một khoảng thời gian và các nỗ lực nhiều đến khó tin đã đổ vào việc thương lượng và việc thảo ra bản hợp đồng một cách cẩn thận, đa số các hợp đồng đó được diễn giải bằng những thuật ngữ vừa rộng vừa mơ hồ nên đòi hỏi phải giải thích rất nhiều để mà có thể áp dụng hợp đồng. Đa số các lao động công đoàn bình thường không hiểu rõ hợp đồng lao động.

Hầu hết các vấn đề liên quan đến việc giải thích và áp dụng hợp đồng lao động được giải quyết tại những cấp độ thấp hơn của thủ tục khiếu nại (đó là giữa người giám sát và cán bộ tổ chức công đoàn). Thủ tục khiếu nại và các giới hạn thời gian cho việc này thường đều được giải thích rõ ràng trong hợp đồng nhằm phục vụ cho mục đích đạt đến những giải pháp nhanh chóng, công bằng và hợp tình hợp lý cho các vấn đề của hợp đồng. Các khiếu nại chưa giải quyết được sẽ được đưa dần lên các cấp bậc quản lý và đại diện công đoàn cao hơn. Nếu thủ tục khiếu nại thất bại (đó là các khiếu nại đi vào ngõ cụt hay vẫn ở tình trạng cũ), hầu hết các hợp đồng đều quy định bước cuối cùng sẽ là bắt buộc phân xử nhờ trọng tài. Phân xử nhờ trọng tài là việc mời một bên thứ ba - một người ngoài không thiên vị đã được hai bên đồng ý, để quyết

định về sự tranh cãi. Trong mục dưới đây, cả thủ tục khiếu nại lẫn quy trình phân xử nhờ trọng tài sẽ được đề cập lại. Hình 12-7 minh họa cho những quá trình này.

Thủ tục khiếu nại

Khi một nhân viên tin rằng thỏa thuận hợp đồng đã bị vi phạm, nhân viên đó sẽ đệ trình một khiếu nại. Khiếu nại là một phản nàn chính thức về một sự kiện, một hành động hay một việc thực hiện đã vi phạm hợp đồng. Thủ tục khiếu nại nhằm vào rất nhiều mục đích. Mục đích chính là để xác định xem hợp đồng lao động có bị vi phạm không. Cũng vậy, thủ tục khiếu nại còn được thiết kế để giải quyết những vi phạm hợp đồng tình nghi theo một cách thân thiện nhất và có thứ tự nhất có thể. Những mục đích khác của thủ tục khiếu nại bao gồm ngăn chặn việc nảy sinh những khiếu nại khác trong tương lai, cải thiện việc trao đổi thông tin và sự hợp tác giữa người lao động và ban giám đốc và để giúp đạt được một không khí quan hệ lao động tốt đẹp hơn. Thủ tục khiếu nại còn là để giúp làm rõ ràng những mục thường không được rõ trong hợp đồng (ví dụ, định nghĩa những hành vi hợp pháp và không hợp pháp). Các thủ tục khiếu nại thường thiết lập những điều sau: (1) cách để khởi đầu một khiếu nại, (2) số lượng các bước trong quá trình, (3) ai sẽ đại diện cho mỗi bên và (4) xác định rõ số ngày làm việc mà trong vòng khoảng thời gian đó khiếu nại phải được xem xét trước khi đến bước tiếp theo là ra tòa. Không tuân thủ theo các giới hạn thời gian có thể dẫn đến việc mất quyền khiếu nại.

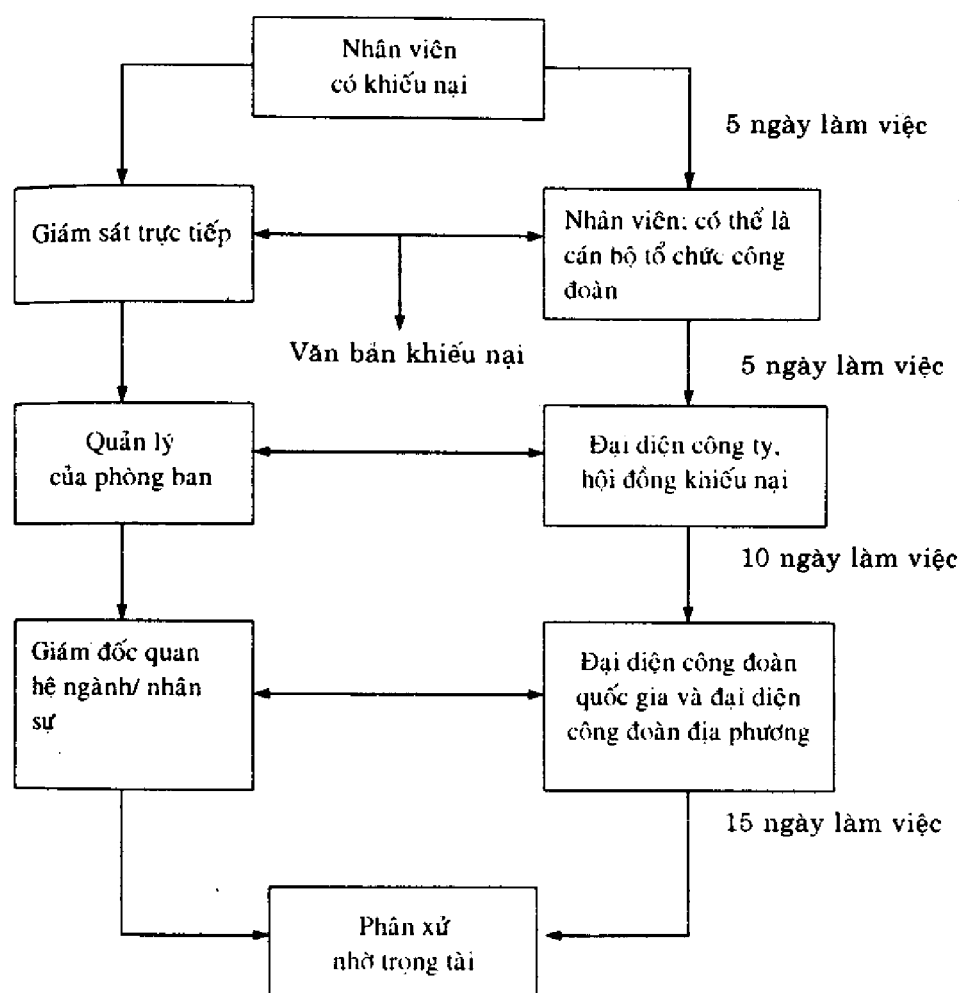
Giải pháp cho các khiếu nại

Trong hầu hết các trường hợp, hợp đồng lao động quy định là nhân viên phải trình bày khiếu nại của mình bằng miệng hoặc bằng văn bản với người giám sát trực tiếp của mình. Một lợi thế của trình bày khiếu nại bằng văn bản là nó giảm khả năng có những dị bản của khiếu nại được lưu hành. Nó cũng buộc người lao động phải tiếp cận với khiếu nại theo

một cách hợp lý tương đối, nhờ đó mà loại trừ hay giảm được khả năng của những phản nàn nhỏ nhặt hay những cảm giác thù địch. Thông thường, khiếu nại thường được xử lý thông qua cán bộ tổ chức công đoàn. Người này sẽ thảo luận khiếu nại với người giám sát của nhân viên.

Đa số các khiếu nại thường được giải quyết nhanh chóng trong quy trình. Những thỏa thuận giải quyết thường xuất hiện ngay khi nhân viên trình bày khiếu nại của mình bằng văn bản lên giám sát hoặc kháng nghị lên cấp bậc cao hơn tiếp theo. Tuy nhiên, một thỏa thuận giải quyết nhanh chóng phụ thuộc việc mỗi bên sẵn lòng lắng nghe bên kia và thảo luận vấn đề một cách hợp lý và khách quan. Thỏa thuận giải quyết có thể bị ngăn cản nếu cả hai bên bước vào thủ tục với thái độ “thắng-thua” chứ không phải là thái độ “cùng thắng”.

Khi một khiếu nại không được giải quyết ở bước thứ nhất hay thứ hai trong quy trình, nó sẽ được đưa lên cấp cao hơn, thường là đến các đại diện của công ty (ví dụ như một tổng giám sát) và đại diện của công đoàn (ví dụ như hội đồng khiếu nại). Những đại diện này sẽ gặp gỡ để thảo luận thêm về khiếu nại và cố gắng đi đến một giải pháp được đôi bên chấp nhận. Đa số các trường hợp, gánh nặng chứng cứ trong tiến trình khiếu nại là nằm trên vai của công đoàn. Đôi lúc, một trung gian hòa giải sẽ được mời đến để giải quyết khiếu nại. Vai trò của người trung gian hòa giải trong giải quyết khiếu nại thì cũng rất giống với vai trò trung gian hòa giải hợp đồng (đó là làm cho hai bên trao đổi với nhau và gợi ý những giải pháp thỏa hiệp). Vai trò của trung gian hòa giải không phải là để thiết lập xem bên nào đúng, bên nào sai. Những gợi ý và đề xuất của trung gian hòa giải có thể bị bác bỏ bởi bên nào đồng ý hoặc từ chối. Vai trò của trung gian hòa giải, như sẽ được thấy về sau, khác biệt rất nhiều so với vai trò của một trọng tài vì quyết định của trọng tài là cuối cùng và bắt buộc.



Hình 12-7: thủ tục khiếu nại

Quá trình phân xử nhờ trọng tài

Mặc dù không có luật nào buộc các bên phải bao gồm việc phân xử nhờ trọng tài trong các thỏa thuận lao động (bên nào cũng có quyền từ chối hợp tác với bất kỳ điều khoản phân xử nhờ trọng tài) nhưng gần 96% các thỏa thuận lao động ở Hoa Kỳ đều đề cập đến việc phân xử nhờ trọng tài như là bước cuối cùng của thủ tục khiếu nại. Trong đa số các khiếu nại được đệ trình, trọng tài phân xử thường không cần thiết do các giải pháp thường được đưa ra trong những cấp thảo luận

thấp hơn. Thực tế, phân xử nhờ trọng tài nên là phương sách cuối cùng sau khi tất cả những lựa chọn khác trong quá trình khiếu nại đều đã thất bại. Vì cả hai bên cùng chịu phí tổn cho việc phân xử nhờ trọng tài, cho nên sử dụng nó thì sẽ có thiệt hại về tài chính. Phân xử nhờ trọng tài liên quan đến việc mời một bên thứ ba không thiên vị (được gọi với tên trọng tài hay quan tòa), người được cả hai bên chấp nhận để phá bỏ bế tắc giữa ban giám đốc và công đoàn. Không giống như vai trò cung cấp những giải pháp đề xuất, vai trò của trọng tài là để đưa ra những phán quyết “cuối cùng và ràng buộc cho cả hai bên”.

Đội bóng chuyên Major League là một tổ chức sử dụng phân xử trọng tài ràng buộc trong việc xác định lương. Trong dạng thương lượng này, cầu thủ và đội mỗi bên sẽ đưa ra một đề nghị cho mức lương được xem là có thể chấp nhận. Nếu không đi tới được thỏa thuận nào, thì trọng tài sẽ nghe lý luận từ cả hai phía và chọn một trong các con số. Quyết định đạt được sau đó sẽ trở nên ràng buộc cả cầu thủ lẫn đội tuyển.

Việc phân xử bằng trọng tài thường không được dùng như là một cách để phá vỡ bế tắc trong thương lượng một hợp đồng lao động mới ở khu vực tư nhân. Điều này là do cả người lao động và ban giám đốc đều muốn có được những quyết định của riêng mình về các điều kiện làm việc hơn là phải chấp nhận những quyết định của một bên thứ ba (đó là của trọng tài). Tuy nhiên, vì đa số các lao động trong khu vực nhà nước không có quyền đình công cho nên phân xử bằng trọng tài được sử dụng như một hình thức thay thế cho đình công.

Quyết định chọn phân xử nhờ trọng tài: quyết định về việc có nên đưa khiếu nại đến nhờ trọng tài giải quyết phụ thuộc vào nhiều yếu tố và hoàn cảnh. Ít nhất là 2 điều có thể xảy ra trước khi phân xử nhờ trọng tài trở nên cần thiết: (1) công đoàn có thể rút lại lời khiếu nại hoặc (2) chủ lao động có thể đầu hàng. Nếu không có trường hợp nào xảy ra thì lúc đó

hai bên có thể cân nhắc đến chuyện là vụ việc có nghiêm trọng đến mức cần thiết hay không để bỏ ra các chi phí về thời gian, tiền bạc và công sức. Họ cũng nên xác định xem xác suất cho những quyết định thích hợp là gì.

Theo bốn phần được quy định trong học thuyết đại diện cân bằng, các công đoàn không thể làm ngơ những bốn phần pháp luật của mình là phải giúp đỡ những người đang theo đuổi một khiếu nại. Ngay cả nếu công đoàn biết rằng vụ việc của họ là yếu thế, thì họ vẫn thường theo đuổi vụ đó để chứng minh cam kết của công đoàn giành cho các thành viên. Thêm vào đó, ban giám đốc không thể từ chối nhờ trọng tài phân xử những khiếu nại chưa được giải quyết nếu trong hợp đồng lao động có kèm theo các điều khoản phân xử nhờ trọng tài.

Lựa chọn trọng tài: đa số các thỏa thuận lao động đều tuyên bố rằng công đoàn và ban giám đốc sẽ lựa chọn một trọng tài từ một bảng danh sách các trọng tài do Cục Điều đình và hòa giải liên bang hoặc hiệp hội Trọng tài phân xử Hoa Kỳ (AAA) nộp lên. Tuy nhiên, không bên nào bị bắt buộc phải dùng loại dịch vụ này. Một trong hai tổ chức này sẽ đưa đến cho hai bên một danh sách tên các trọng tài (thường là 7 người) trong bảng phân công trọng tài của mình. Hai bên sẽ thống nhất chọn ra một trọng tài bằng cách thông qua quá trình loại trừ dần hoặc thông qua một thủ tục đã được hai bên chấp nhận. Nhiều hợp đồng lao động có quy định thủ tục để chỉ định trọng tài. Trong một số trường hợp, một trọng tài lâu dài có thể được chỉ định dựa theo những điều khoản trong thỏa thuận lao động. Điểm lợi của việc sử dụng lâu dài một trọng tài là có thể tiết kiệm được khoản thời gian cho khâu lựa chọn, trọng tài đã quen với hợp đồng và tình hình quan hệ lao động hiện tại trong công ty, và có khả năng thống nhất trong các quyết định hơn vì hợp đồng được hiểu một cách nhất quán hơn. Một cách khác cho việc chọn lựa trọng tài là phương cách thường được biết đến với tên "phương pháp phi thể thức". Một cách đơn thuần, phương pháp này là mời những trọng tài khác

nhau cho mỗi vụ việc. Bất kể sự thật rằng quá trình chọn lựa sẽ tốn thời gian hơn, phương pháp phi thể thức vẫn cứ phổ biến hơn, chính xác là vì hai bên sẽ không phải phụ thuộc vào duy nhất một trọng tài cho mọi vụ việc.

Quy trình phân xử nhờ trọng tài: những vụ việc phân xử bằng trọng tài được xem gần giống như là một vụ xét xử ở tòa án, tuy nhiên, chúng ít trang trọng bằng các thủ tục tố tụng ở tòa. Phân xử bằng trọng tài bắt đầu bằng việc đưa ra một thỏa thuận – có thể bằng miệng hoặc bằng văn bản- mô tả vấn đề phải giải quyết nhờ phân xử bằng trọng tài. Một khi vấn đề đã được trình bày thì sẽ đến phần trách nhiệm của mỗi bên để chỉ cho trọng tài những vấn đề, những dữ kiện, chứng cứ và các lý lẽ liên quan. Trọng tài không đóng vai trò của một người đi tìm chân tướng sự thật, tuy nhiên, họ có quyền được chất vấn nhân chứng hay đòi hỏi thêm các dữ kiện. Một điều thú vị là những khiếu nại của công đoàn về việc chủ lao động đã không giữ kín được các thông tin về các mục đích thương lượng tập thể ngày càng tăng lên.

Các trọng tài không bắt buộc phải thực hiện những quy định chính thức về việc phải có chứng cứ như trong tòa án. Ví dụ, những chứng cứ nghe đồn vẫn có thể được trình bày miễn là chúng được xác nhận rõ chỉ là chứng cứ nghe đồn. Thêm vào đó, trong suốt quá trình trọng tài phân xử, một quan tòa có thể có mặt để chuẩn bị một bản sao cho vụ xét xử.

Nền tảng cho những quyết định và phán quyết của trọng tài

Sau khi đã nghe tất cả chứng cứ, trọng tài sẽ viết ra ý kiến bản thân ủng hộ cho các quyết định và phán quyết. Việc này bao gồm cung cấp văn bản lý do cho quyết định đó (đó là một lời giải thích vì sao lại quyết định như thế). Văn bản ý kiến của trọng tài trình bày những vấn đề cơ bản của vụ việc, những dữ kiện thích đáng, quan điểm và lý lẽ tranh luận của mỗi bên, các giá trị của mỗi quan điểm và các lý lẽ của vụ

việc. Theo quy luật ngón tay cái, trọng tài có 30 ngày để xem xét chứng cứ và chuẩn bị cho quyết định.

Một quyết định hay phán xử công bằng phải dựa hoàn toàn vào hợp đồng nếu ngôn ngữ mang tính hợp đồng liên quan có tồn tại. Chúng cũng phải dựa vào những đánh giá và diễn giải chính xác các điều khoản hợp đồng của thỏa thuận lao động. Hợp đồng là quyền lực tối hậu. Đó là lý do vì sao mà ngôn ngữ mang tính hợp đồng lại quan trọng đến thế; nó phải rõ ràng, dứt khoát và chính xác đến mức có thể. Không may là ngôn ngữ của hợp đồng thường không rõ ràng, mơ hồ và có nhiều ý nghĩa khác nhau. Khi ngôn ngữ hợp đồng không nói được thì những nhân tố như những việc đã thực hiện trong quá khứ, lịch sử đàm phán và những điều luật khác có liên quan đóng một vai trò quan trọng trong quyết định của trọng tài.

Để đi đến một quyết định, trọng tài cần phải xác định xem người lao động có phù hợp với diễn tiến luật định hay không. Trọng tài cũng phải xác định là liệu chủ lao động có có lý do chính đáng cho bất cứ các hành động chống lại những người khiếu nại hay không. Cân nhắc cuối cùng đó là trọng tài phải bảo đảm rằng quyết định của mình không dựa trên những tiền lệ trong các án lệ trước, mà phải là dựa vào những dữ kiện của vụ việc hiện tại. Những quyết định của trọng tài phải rõ ràng và đúng trọng điểm vấn đề. Nếu công đoàn được nhận quyết định, trọng tài phải công khai tuyên bố những biện pháp mà chủ lao động phải thực hiện để tuân theo những điều khoản của hợp đồng.

Các chỉ trích về quyết định phán xử nhờ trọng tài

Có lẽ những chỉ trích thường được nghe nhiều nhất về việc phán xử nhờ trọng tài là các chi phí và những trì hoãn. Phán xử nhờ trọng tài có thể vừa đắt đỏ vừa tốn thời gian. Tuy nhiên, những người ủng hộ phán xử nhờ trọng tài sẽ chống lại tranh luận đó bằng thực tế là những chi phí liên

quan đến các cuộc đình công và bế xưởng còn lớn hơn nhiều. Hiện tại, mức phí trung bình cho một trọng tài thường vượt hơn \$2000 một ngày, cộng thêm các chi phí. Những chi phí này bao gồm tất cả các phí tổn cho trọng tài như khách sạn, đi lại, ăn uống; thời gian để trọng tài phân tích và ghi ra vụ việc cùng với ý kiến của bản thân; và những chi phí linh tinh khác như những chi phí liên quan đến việc thuê các luật sư hay những nhân viên tốc ký.

Một vài chiến lược đã được tìm ra để giảm chi phí cho việc trọng tài phân xử. Những chiến lược này bao gồm việc phát triển một hệ thống đảm bảo rằng chỉ những khiếu nại cực kì quan trọng đối với công đoàn và ban giám đốc thì mới kết thúc bằng phân xử nhờ trọng tài; thuê các trọng tài ở địa phương; gộp nhiều khiếu nại cho một lần phân xử và yêu cầu trọng tài ban bố ra một quyết định mà không cần phải cung cấp các văn bản ý kiến cụ thể.

Quá trình phân giải nhờ trọng tài còn bị phê bình là tốn quá nhiều thời gian. Các vụ việc thường bị dồn lại do những kế hoạch làm việc dày kín của trọng tài. Cũng vậy, những vụ phân xử thực thường bị kéo dài ra do việc cần thiết phải đọc các bản sao hay bản tóm tắt dài lê thê. Cuối cùng, viết ra ý kiến rất tốn thời gian. Nhiều việc cần phải làm để cắt giảm đi lượng thời gian quá mức này, bao gồm sử dụng những trọng tài mới cho những vụ việc nhỏ hơn, lập sẵn một danh sách lâu dài các trọng tài để chọn; và cắt ngắn bớt các bản sao hay những bản tóm tắt sau khi phân xử (đó là, yêu cầu trọng tài tự ghi chú.).

Một số chủ lao động cố gắng giảm thời gian và chi phí cho phân xử nhờ trọng tài bằng cách sử dụng một loại hình phân xử nhờ trọng tài xúc tiến, đôi khi được gọi là phân xử trọng tài mini. Phân xử trọng tài mini đòi hỏi việc xét xử chỉ diễn ra trong vòng 10 ngày sau khi kháng nghị được đưa lên. Cũng vậy, những cuộc xét xử nhờ trọng tài phải hoàn tất nội trong một ngày, trọng tài phải đưa ra quyết định trong vòng

48 giờ sau khi chấm dứt xét xử, không có bản sao hay bản tóm tắt nào cả, và chỉ phải trả phí cho ngày xét xử mà thôi. Phân xử trọng tài mini không phải lúc nào cũng thích hợp, nhưng nó thường rất hiệu quả với những vụ việc đơn giản, thường gặp. Một chọn lựa thay thế khác đó là quá trình được gọi là hòa giải khiêu nại. Đây là quá trình kết hợp những phương diện của cả trung gian hòa giải và trọng tài phân xử. Quá trình này không trang trọng bằng quá trình trọng tài phân xử, không có bản tóm tắt nào và cũng chẳng có việc kiểm tra chéo các nhân chứng.

NHỮNG XU HƯỚNG LAO ĐỘNG Ở HOA KỲ HIỆN TẠI VÀ TƯƠNG LAI

Thành viên công đoàn

Tương lai của các công đoàn ở Hoa Kỳ rất mơ hồ. Không nghi vấn gì về việc quyền lực của bang hay nhà nước đều đã bị thu hẹp đi. Những luật quy định về cách mà các công đoàn được phép sử dụng hội phí của các thành viên sẽ nằm trong chương trình nghị sự về luật của nhiều bang. Những người trong đảng Cộng Hòa thường ủng hộ những đề xuất bỏ phiếu kín “bảo vệ trả lương phiếu”. Điều này đem lại cho thành viên công đoàn nhiều tiếng nói hơn trong cách mà họ sử dụng tiền của công đoàn. Với tình trạng công đoàn đang phải chịu đựng sự giảm xuống số lượng thành viên và những bộ luật không ưu ái khác, một phong trào mới đã bắt đầu hình thành trong giới lãnh đạo công đoàn nhấn mạnh vào việc thành lập công đoàn.

Năm thành viên lớn nhất của Liên Hiệp Công Đoàn AFL-CIO đã hình thành nên một liên minh riêng biệt vào năm 2005 nhằm tập trung vào tổ chức công đoàn. Liên minh Thay đổi để chiến thắng bao gồm những công đoàn rất không hài lòng với người lãnh đạo của Liên Hiệp công đoàn – chủ tịch John Sweeney, người đã được tái cử vào năm 2005. Liên minh mới này được hình thành nên từ các công đoàn sau: công đoàn dịch vụ công cộng quốc tế, Công đoàn hợp nhất nhân

viên thực phẩm và thương mại, Công đoàn Dệt may, Nhà hàng, Khách sạn; công đoàn lao động quốc tế và nghiệp đoàn vận tải quốc tế. Liên minh vẫn giữ ý kiến rằng Liên Hiệp công đoàn AFL-CIO đã sử dụng quá nhiều tiền vào chính trị và đã không chi đủ để tổ chức các thành viên mới. Năm công đoàn trên đại diện cho 5 triệu người lao động. Liên minh cam kết sẽ chi 75% thu nhập của mình cho việc tổ chức công đoàn.

Các công đoàn tiếp tục chống đối các chương trình cải thiện năng suất của nhóm làm việc vì cho đó là những hành vi vi phạm đạo luật NLRA. Họ đã vô hiệu đạo luật Làm việc Nhóm cho nhân viên và Quản lý-một đạo luật được những người thuộc đảng Cộng hòa ủng hộ. Một phán quyết của NLRB đã chống lại cáo buộc của công đoàn tại nhà máy hóa chất lớn nhất của Dupont rằng các chu kỳ chất lượng (QCs) của công ty cấu thành nên một tổ chức lao động do chủ lao động thống trị và do đó đã vi phạm đạo luật NLRA vì là một thực hiện lao động không công bằng. Một phán quyết tương tự cũng tác động đến công ty Electroma, Inc. Những phán quyết này khiến cho môi trường về việc thành lập các hội đồng cho người lao động trở nên mơ hồ và làm cho rất nhiều công ty cảnh giác kiểm tra các chương trình trao quyền trong môi trường công đoàn. Dĩ nhiên, QCs vẫn hợp pháp nếu lúc đầu được thống nhất như là một phần của thỏa ước tập thể.

Khoảng cách lương ngày càng giãn rộng cũng cho thấy rằng những người lao động ở những bậc dưới của chiếc thang kinh tế cảm thấy được nhiều sự bất công hơn và có thể sẵn sàng mạo hiểm công việc của mình để có được những cải thiện về kinh tế. Những người lao động phụ thuộc cũng có thể cảm thấy bị bất bình đẳng hơn so với những người có công việc được sắp xếp tiêu chuẩn hóa hơn, mà đó là những người mà các lao động phụ thuộc phải làm cùng. Những nhân tố này gợi ra rằng người lao động có thể sẵn sàng gia nhập vào công đoàn hơn là nếu họ được làm việc trong điều kiện thuận lợi và bình đẳng hơn. Năm 2002, NLRB đã mở rộng các quyền được

đạo luật NLRA bảo đảm cho người lao động thời vụ và lao động phụ thuộc dù rằng các công đoàn này phải nằm trong một đơn vị thương lượng riêng biệt. Có hơn 35 triệu người lao động làm việc tạm thời.

Công đoàn ngày càng được phụ nữ, các nhóm dân tộc thiểu số và những người di cư ủng hộ. Vì tỉ lệ nữ giới và các nhóm người thiểu số gia nhập lực lượng lao động cao hơn tỉ lệ lao động nam da trắng, điều này gợi ra một điểm sáng cho tương lai công đoàn. Thực sự thì một điểm nổi bật cho các công đoàn trong nửa đầu thế kỉ 21 là sự gia tăng số lượng nữ giới tham gia vào công đoàn và sự phát triển của công đoàn trong nghề y tá- một ngành nghề đang lớn mạnh nhanh chóng và do đó đang phải chịu và được dự đoán là sẽ vẫn thiếu hụt nhân viên trầm trọng.

Đa số các chuyên gia dự đoán rằng nếu quyền đại diện của công đoàn tăng lên, thì trọng tâm của việc thành lập công đoàn sẽ nằm ở các ngành nghề như thư ký, xử lý dữ liệu, bán hàng, y tá, kiểm toán, dịch vụ tài chính, nhà trẻ, kỹ thuật viên tin học và những nghề quan trọng khác trong lĩnh vực dịch vụ. Nhiều công việc trong số này có phụ nữ chiếm số đông. Một điều thú vị là trong khi số lượng thành viên công đoàn đã giảm đi trong những năm 1990 thì số lượng phụ nữ tham gia vào công đoàn lại tương đối tăng lên trong những năm 90 hơn so với những năm 80. Tổng lại, theo số liệu của 2004, 11.1% phụ nữ có đi làm là thành viên của công đoàn so với 13.8% lao động nam. Từ góc nhìn của những người tổ chức công đoàn, điều này báo hiệu sự cải thiện và bành trướng, con đường phía trước vẫn còn dài.

Một mục tiêu chủ yếu và thành công mới đây là những nhân viên trong các nhà điều dưỡng, những người phải làm việc vô cùng khổ cực vì những công việc khó khăn và gây mệt mỏi thể chất mà lương thì chỉ nhỉnh hơn mức lương tối thiểu rất ít. Công đoàn dịch vụ công cộng quốc tế giành được quyền đại diện cho 75000 người lao động chăm sóc tại gia ở Los

Angeles vào năm 2000. Những người lao động tuyên bố rằng họ bỏ phiếu ủng hộ công đoàn để nâng mức lương chỉ có \$5.75 của họ lên và để cải thiện bảo hiểm y tế và thời gian nghỉ phép. Đây là thành công đơn lẻ lớn nhất của các công đoàn ở mọi nơi kể từ khi những hợp đồng ngành ô tô đầu tiên được kí kết hơn 70 năm trước. Các công đoàn còn thắng 25 trong 37 cuộc bầu cử ở Miền Nam cho những nhân viên ngành y tế và hơn 75% các cuộc bầu cử trong nước vào cuối những năm 90.

Nhiều bác sĩ tham gia vào công đoàn chứ không phải là các tổ chức duy trì sức khỏe do mức phí thấp, số lượng bệnh nhân quá đông và ngày càng có nhiều can thiệp hơn vào quyền quyết định của các bác sĩ về cách trị bệnh. Hiện tại, Liên đoàn các Bác sĩ và Nha sĩ công bố có hơn 40000 thành viên theo số liệu của 2005.

Có rất ít những nỗ lực thành lập công đoàn mà thành công trong thời gian gần đây. Trong năm 2005, những đạo diễn phân vai ở Hollywood (những người chọn diễn viên) bỏ phiếu để trở thành thành viên của nghiệp đoàn Teamster. Ary Zuckerbroad – một đạo diễn phân vai và một nhà tổ chức, người đã loại ra các diễn viên thứ vai, nói: “tất cả các nghề chủ yếu trong ngành công nghiệp giải trí đều có công đoàn. Nghề đạo diễn phân vai thì chẳng được chút gì- còn người viết kịch bản thì có” nhưng câu hỏi then chốt ở đây là liệu đạo diễn phân vai, dù là làm việc chính thức hay là những nhân viên hợp đồng độc lập, có được bảo vệ bởi đạo luật NLRA hay không. Họ có phải làm công việc quản lý không vì họ tham gia vào việc thuê mượn diễn viên? Nghiệp đoàn đại diện cho hơn 4000 quản lý quay phim ngoài trời và những người điều hành các studio; họ có lẽ sẽ không chịu đi dẹp các đoàn người biểu tình.

Xu hướng trong các phán quyết của tòa án và các quyết định của NLRB trong thời gian gần đây chắc chắn là không hề thuận lợi cho các công đoàn. Ông Theodore St. Antoine, cựu chủ nhiệm trường đại học Luật Michigan và là giáo sư

ngành luật lao động phát biểu “Hiệu ứng tích tụ là để giảm khả năng thành lập các công đoàn”. Những phán quyết này-lực lượng chính trị chống lại công đoàn ở Washington (hay ở bất kỳ một nơi nào khác) cộng với sự bảo thủ ngày càng tăng trong ngành tư pháp của liên bang có thể làm cho việc thành lập các công đoàn lao động càng trở nên khó khăn, và cản cứ vào việc giảm sút các công đoàn trong hầu hết các khu vực của nền kinh tế Hoa Kỳ, mọi việc rõ ràng là đang đi từ tình trạng khá đen tối đến hầu như thê thảm liên quan đến việc thành lập công đoàn.

Trong năm 2005, không có nhân viên Wal-Mart ở Mỹ nào thuộc về công đoàn. Các mức giá của Wal-Mart thấp hơn giá của các đối thủ cạnh tranh 14% vì rất nhiều lý do (ví dụ như quy mô kinh tế, những áp lực kiểm soát giá những nhà cung cấp, công nghệ cho mua bán hàng hóa, hàng nhập khẩu rẻ hơn). Lương thấp chắc chắn là một nhân tố khác nữa. Những thư ký bán hàng trong một số vùng ở Hoa Kỳ làm việc cho Wal-Mart có thu nhập ít hơn một cách cơ bản so với những lao động có tham gia công đoàn làm công việc gần như là giống hệt cho các công ty cạnh tranh. Các trợ cấp y tế được ước tính là thấp hơn 30% so với mức trung bình của người lao động khác cùng ngành. Chắc chắn là Wal-Mart sẽ vẫn tiếp tục là một mục tiêu ưu tiên hàng đầu cho việc thành lập công đoàn.

Cũng có nhiều đe dọa cho các nhà quản lý. Nghiên cứu cho thấy rằng những nhà quản lý đã để cho nỗ lực thành lập công đoàn thành công thường dễ bị sa thải hơn và sẽ không được thăng tiến. Ví dụ như rất nhiều các cựu quản lý ở Wal-Mart đã báo cáo rằng họ được cảnh báo sẽ bị sa thải nếu bất cứ một bộ phận nào trong lực lượng nhân viên của họ được ủy quyền bầu cử.

Thành viên công đoàn trong khu vực nhà nước

Trong khi thành viên công đoàn khu vực tư nhân đang giảm xuống thì trong khu vực nhà nước, hay các viên chức

chính phủ, việc thành lập công đoàn lại đang trên đà gia tăng. Thường thì các viên chức nhà nước ít có quyền hạn thương lượng hơn so với người lao động trong khu vực tư nhân. Điều này là vì các công đoàn thường phải đàm phán hay thương lượng không phải với chỉ một người hay một nhóm người. Cũng như vậy, rất nhiều cơ quan chính phủ cấm đình công. Chẳng hạn như Colorado và Florida cấm đình công bởi bất cứ công chức nào của bang, kể cả giáo viên. Tuy nhiên, nhiều lao động ở các bang nằm ở vùng trung Tây vẫn duy trì được các quyền được đình công. Hãy viếng thăm trang web của Hiệp hội Giáo dục Quốc gia (nea.org) để biết một nghiên cứu về lương của giáo viên như là một chức năng của quyền được đình công.

Công đoàn tinh vi nhất (và thành công nhất) trong khu vực dịch vụ là Liên Hiệp Bang, Hạt Hoa kỳ và Công Nhân thành phố (AFSME). Công đoàn này chú trọng đến thái độ và sự an toàn ở nơi làm việc; các chương trình trả lương bình đẳng (giá trị so sánh; chống cự việc theo dõi bằng điện tử hoạt động làm việc; và phát triển nghề nghiệp. AFSME là một hội viên của Liên Hiệp công đoàn AFL-CIO, có hơn 1,3 triệu thành viên. Theo như tờ Philadelphia Inquirer, “đường như AFSME đại diện cho tương lai của lao động. Số đông các thành viên là nữ, gần ¼ là những nhóm sắc tộc thiểu số và hơn một nửa số người là dưới 40 tuổi.”

Sáp nhập và mua lại

Một việc thường xuyên diễn ra hiện nay đó là một công ty mới mua lại một công ty đang phá sản (hoặc đã phá sản). Vậy thì, công ty mới sẽ phải chịu những ràng buộc pháp lý nào liên quan đến thỏa thuận thương lượng tập thể? Luật lao động liên bang quy định bốn phần của công ty mới là phải thừa nhận và thương lượng với công đoàn của công ty trước. Trong án lệ *Fall River Dyeing & Finishing Corp.v.NLRB* vào năm 1987, Tòa Án Tối cao Hoa Kỳ đã thiết lập rằng khi: (1) chủ

lao động kế nhiệm thể hiện “một sự kế thừa trọng yếu” trong việc vận hành công ty, (2) đơn vị thương lượng là thích hợp (thực hiện cơ bản những công việc như nhau trong các môi trường giống nhau) và (3) người tiền nhiệm đã thuê phần lớn những người lao động của chủ mới thì lúc đó người chủ lao động kế nhiệm bắt buộc phải thừa nhận và thương lượng với công đoàn của công ty trước. Tuy nhiên, người chủ lao động mới sẽ không bị ép buộc bất cứ bốn phần phải thuê nhân viên của công ty trước với điều kiện là không thuê họ không phải là do việc họ có tham gia công đoàn. Cũng vậy, pháp luật không yêu cầu người kế nhiệm phải chấp nhận thỏa thuận thương lượng giữa công đoàn và người tiền nhiệm.

Những người vận động hành lang của công đoàn đã thành công trong việc thông qua luật quản lý việc sáp nhập và mua lại. Theo Trung tâm Nghiên cứu Trách nhiệm nhà đầu tư, 39 bang hiện đều có một số dạng đạo luật chống việc mua đứt các công ty. Những luật này thường đòi hỏi phải có một thời gian chờ đợi dài dằng dặc để hoàn thành thủ tục mua lại hoặc để được sự chấp nhận từ Ban giám đốc của công ty. Luật pháp hiện hành ở bang Massachusetts được xem là ưu ái nhất cho công đoàn. Những vụ mua lại mang tính thù địch ở Massachusetts cần phải được ban giám đốc chấp nhận, và quy định một khoảng thời gian chờ đợi dài cho việc mua lại. Những người lao động bị sa thải sẽ được nhận tiền nghỉ việc trong vòng 2 năm và ban quản lý mới phải thừa nhận tất cả các thỏa ước tập thể đang tồn tại.

Các điều khoản tái huấn luyện

Sáp nhập và mua lại, giảm biên chế, phi điều tiết- tất cả những điều này đã gây ra những mối đe dọa lớn cho sự ổn định của công việc, đặc biệt là đối với những lao động có tham gia công đoàn. Một trong những cách quan trọng mà các công đoàn đã khởi xướng để giải quyết các đe dọa này là thông qua các điều khoản tái huấn luyện trong thỏa ước tập thể. Ví dụ như sự ổn định công việc đã trở thành mối quan

tâm chính yếu của công đoàn khi ngành viễn thông có những thay đổi về công nghệ và không được chính phủ điều tiết nữa.

Một vài công đoàn đã hợp tác với ban giám đốc để tăng cường chương trình phát triển nhân viên nhằm hạn chế bớt việc giảm biên chế và duy trì các công việc. Các mô hình chương trình được Hiệp hội công nhân ngành ô tô Mỹ (UAW) cùng với Ford và GM, công đoàn công nhân ngành thông tin liên lạc Mỹ và AT&T khởi xướng. Các chương trình này được công đoàn và ban giám đốc cùng tài trợ. Đây là các chương trình được thiết kế để giúp cho nhân viên có sự chuẩn bị cho tái lao động khi đối mặt với việc sa thải hàng loạt hay để giúp người lao động có các kỹ năng cần thiết có thể sử dụng được cả trong và ngoài công ty.

Các trợ cấp cho nhân viên

Do số lượng thành viên giảm và nhu cầu thu hút lao động nữ mà trong những năm gần đây, các công đoàn đều chú trọng đến các trợ cấp y tế và trợ cấp nhắm vào gia đình. Ví dụ, những công đoàn như Hội liên hiệp giáo viên Hoa Kỳ (AFT), công đoàn hợp nhất dệt may; công đoàn những công nhân nữ ngành may mặc; công đoàn công nhân ngành thông tin liên lạc Mỹ và công đoàn Bệnh viện, Y tế quốc gia đã nắm vai trò chủ động trong các vấn đề chăm sóc trẻ nhỏ và nghỉ phép vì gia đình. Các công đoàn này và những công đoàn khác được trang bị nhờ việc thông qua đạo luật Nghỉ phép vì Gia đình có người bệnh- đã được thảo luận trong chương 10. Trong một số trường hợp, công đoàn sẽ vận động hành lang cho các quỹ chăm sóc trẻ nhỏ từ cơ quan lập pháp của bang; và trong một số trường hợp thì công đoàn trực tiếp tham gia ủng hộ các trung tâm chăm sóc trẻ nhỏ. Công đoàn Công Nhân ngành Ô tô Mỹ UAW và Ford cùng vận hành các trung tâm chăm sóc trẻ nhỏ và các trung tâm lưu chuyển ở rất nhiều địa phương.

Kiến nghị để tái lập lại phong trào công đoàn thương mại tại Hoa Kỳ

Các chuyên gia về phong trào công đoàn ở Hoa Kỳ đã thảo ra một bản kiến nghị vào năm 2005 với mục tiêu là làm hồi sinh phong trào công đoàn. Họ mở đầu cho danh sách đề xuất của mình bằng bối cảnh sau: “những thay đổi về kinh tế, chính trị trong vòng 30 năm qua ở Hoa Kỳ cũng như trên thế giới đã tạo ra một môi trường thù địch hơn nhiều cho các công đoàn nói riêng và cho những người lao động nói chung. Trong bối cảnh này, trái với tinh thần khái niệm của A. Philip Randolph rằng bản chất của phong trào công đoàn thương mại là sự thăng hoa của xã hội. Ngày nay, phong trào công đoàn thương mại đã không còn được xem là tiếng nói của sự tiến bộ và cách tân nữa, hay cũng không còn là phong trào xã hội tiến bộ nữa.”

Sau thảo luận này, nhóm các chuyên gia kết luận: “tình huống hiện tại bắt phải có một cách tiếp cận mới với các chiến lược, chiến thuật, và một cách cơ bản, đến tầm nhìn của công đoàn Thương mại. Đây không phải chỉ là một tác phẩm những tuyên bố về sứ mạng mới, mà thay vào đó là phải dựa vào sự cần thiết để suy ngẫm lại mối quan hệ giữa công đoàn với các thành viên của mình, với chủ lao động, với chính phủ, với toàn thể xã hội Mỹ và với ngôi làng toàn cầu lớn hơn. Liệu công đoàn có thể... vượt qua thách thức này để trở thành một phương tiện giúp đối đầu với những bất công, hay là công đoàn tiếp tục bị chỉ trích chỉ là một cơ chế mang tính thiết chế để xoa dịu đi những nhức nhối của Chủ nghĩa Tư bản đương đại cho những người may mắn là thành viên của công đoàn? Bảng 13-8 trình bày một bản tóm tắt chiến lược tái lập phong trào công đoàn thương mại ở Hoa Kỳ. Họ phải đối mặt với một cuộc chiến đấu gian khổ:

Bảng 12-8: Chiến lược tái lập phong trào công đoàn thương mại trong thế kỉ 21

1. Cần phải có tầm nhìn bao quát, không hạn chế về việc tổ chức cho những người lao động chưa có tổ chức: cần phải tiến hành tổ chức đồng đảo cho những người chưa có tổ chức.
 2. Phong trào công đoàn phải nhất quyết ủng hộ khu vực kinh tế nhà nước và dịch vụ công cộng.
 3. Phong trào công đoàn phải tượng trưng cho việc mở rộng quyền dân chủ: những người lao động có tổ chức phải đại diện VÀ chiến đấu vì sự nghiệp mở rộng nền dân chủ trên các giới hạn hợp pháp chính thức.
 4. Chúng ta phải có một cơ cấu phong trào công đoàn ở Mỹ sao cho phù hợp với việc thúc đẩy thành lập công đoàn cho những người lao động chưa được tổ chức: vấn đề về mô hình và cơ cấu của phong trào công đoàn Hoa Kỳ không thể bị tác động bởi những lo ngại về công việc của các viên chức và nhân viên trong các công đoàn hiện tại.
 5. Phong trào công đoàn phải được định hướng lại các chương trình sao cho tập trung vào các nhu cầu của giai cấp lao động; phong trào công đoàn đã mắc lại các sai lầm khi cho rằng nó có thể chỉ cho thành viên của mình cách bỏ phiếu và rằng cơ cấu của Đảng dân chủ sẽ tự động đại diện cho quyền lợi của họ.
 6. Phong trào công đoàn phải tổ chức ở miền Nam và Tây Nam: có một mối quan hệ trực tiếp (mặc dù không phải là độc quyền) giữa thành viên công đoàn và những người dự định bỏ phiếu vì quyền lợi kinh tế của bản thân.
 7. Các liên đoàn của bang và những hội đồng lao động trung tâm phải dân chủ, bao quát, trẻ trung và mạo hiểm; có quá nhiều hội đồng lao động trung tâm và liên đoàn của bang thoát li khỏi cái thực tế mà các thành viên và đa số giai cấp lao động phải đối mặt.
 8. Phong trào công đoàn cần có những giáo dục thực sự cho thành viên: thật quá tự tin khi cho rằng những người lao động có tham gia công đoàn và không tham gia công đoàn sẽ đi theo hoặc trung thành một cách mù quáng với một quan điểm nhất định mà không cần cung cấp những cơ chế liên quan và vừa tầm để nhờ đó mà họ có thể đánh giá các thông tin.
 9. Phong trào công đoàn Hoa Kỳ phải hợp tác với công đoàn trên toàn cầu và phải đoàn kết với những người chiến đấu chống cự sự bất bình đẳng trên thế giới.
-

CÁC VẤN ĐỀ QUỐC TẾ

Có nhiều đặc điểm độc nhất của hệ thống các quan hệ lao động ở Hoa Kỳ so với những hệ thống ở hầu hết các quốc gia khác. Những đặc điểm quan trọng nhất là:

1. Ở Hoa Kỳ, các công đoàn độc quyền đại diện (đó là đại diện bởi một công đoàn duy nhất cho bất cứ một công việc nhất định ở Hoa Kỳ). Ở châu Âu, hơn một công đoàn- thường là cùng với các hội chính trị hay tín ngưỡng-có thể đại diện cho cùng một người lao động.
2. Ở Hoa Kỳ, chính phủ giữ vai trò bị động trong quan hệ lao động và giải quyết bất đồng, thể hiện ở việc chỉ điều tiết quá trình chứ không phải là kết quả. Ở các nước Tây Âu và Đông Âu, Úc, Canada, Châu Mỹ Latinh, vai trò của chính phủ chủ động hơn.
3. Ở Hoa kỳ, thường có mối quan hệ đối nghịch giữa công đoàn và ban quản lý, trong khi ở hầu hết các nước khác, mối quan hệ này mang tính hòa giải và hợp tác hơn.
4. thương lượng tập thể ở Hoa Kỳ thì phi tập trung hóa hơn (đó là những thỏa thuận chủ yếu được đàm phán ở cấp độ địa phương). Công đoàn ở châu Âu, Nhật Bản, Canada chủ yếu dựa vào đàm phán ở tầm vĩ mô ngành.
5. Ở Hoa kỳ, công đoàn đặt nặng các vấn đề về kinh tế như lương, các trợ cấp và sự ổn định công việc, trong khi ở các nước khác (ví dụ Pháp), các công đoàn lại chú trọng nhiều hơn về vấn đề chính trị. Công đoàn ở Thụy Điển chú trọng cả về chính trị lẫn kinh tế. Ví dụ, mô hình ở Thụy Điển được cho là mang tính nhân văn vì mục tiêu của họ là thay thế các trợ cấp thất nghiệp bằng các bảo đảm về việc làm hoặc bằng việc huấn luyện cho mọi người để họ làm việc dài hạn. Ở Trung Quốc, các công đoàn có rất ít quyền lực chính trị và kinh tế và gặp phải nhiều khó khăn trong tổ chức công đoàn cho người lao động.

Ở nhiều quốc gia, các công đoàn thương mại tác động đến các quyết định kinh tế và tài chính của công ty bằng cách cho cả những đại diện của người lao động làm thành viên trong ban giám sát. Ở Đức, người lao động được đại diện ở cấp độ nhà máy trong các hội đồng công việc và ở cấp độ công ty thông qua việc đồng quyết định. Hội đồng công việc là ủy ban gồm các đại diện đến từ nhân viên và ban quản lý, họ có trách nhiệm quản lý nơi làm việc, bao gồm thuê mượn và sa thải lao động, các vấn đề đào tạo, và làm ngoài giờ. Sự đồng quyết định thường gắn liền với nước Đức bởi vì ở đó một hệ thống hoàn toàn bình đẳng đã được thiết lập trong ngành công nghiệp sắt và than. Người lao động và quản lý sẽ được đại diện một cách bình đẳng trong ban giám sát hay ban giám đốc của công ty. Một số dạng đồng quyết định cũng có thể được tìm thấy trong những ngành công nghiệp khác ở Đức. Kể từ 1976, luật pháp Đức đã yêu cầu các công ty có từ 2000 nhân viên trở lên phải có số lượng đại diện cho người lao động và ban quản lý trong ban giám sát là bằng nhau (thường là 11 thành viên, chủ tịch là do 10 thành viên kia bầu chọn). Lá phiếu mang tính quyết định sẽ được một chủ tịch "trung lập" bỏ trong các trường hợp mà các phiếu chống và phiếu chọn là ngang nhau. AEG-Telefunken, một công ty cơ khí và đồ gia dụng Đức cung cấp một ví dụ tiêu biểu của nguyên tắc đồng thuận: AEG (hiện nay là một phân nhánh của tập đoàn DaimlerChrysler) lâm vào khó khăn tài chính nặng nề vào đầu những năm 1980. thật đáng ngạc nhiên, vị chủ tịch đã bỏ lá phiếu quyết định ủng hộ kiến nghị của đại biểu của người lao động, đó là thuyết phục chính phủ trợ cấp nhiều hơn.

Khi so sánh các công đoàn của các nước, thì điều quan trọng là phải nhận ra rằng ngay cả ở trong một đất nước thì cũng có thể có những khác biệt rõ ràng giữa các công đoàn. Hiện nay ở Đức có hai công đoàn lớn nhất là IG Metall với hơn 2 triệu thành viên, đại diện cho ngành xe hơi và điện lực

và công đoàn IG Chemie với hơn 1 triệu thành viên, đại diện cho các ngành hóa chất. Các phương sách đối với các vấn đề công đoàn của họ khá khác nhau dù rằng cả hai đều được thành lập trong khoảng thời gian từ 1890-1891. Mục tiêu chính của IG Metall là chiến đấu cho các trở cấp, mức lương và số giờ làm việc tốt hơn ngay cả nếu điều này có nghĩa là sẽ mất đi nhiều thành viên của công đoàn khi công ty sa thải nhân viên. Trái lại, IG Chemie vừa mới ký một thỏa thuận cho phép các chủ lao động đang gặp khó khăn được cắt giảm lương nhưng không quá 10% để đối lấy sự ổn định công việc. IG Metall cũng có một thỏa thuận tương tự thế ở vùng Đông Đức, nhưng cho đến nay vẫn chưa chịu cho phép một hệ thống như thế được áp dụng ở Tây Đức.

Hans-Gunter Eidtner, người đứng đầu hội đồng công việc tại nhà máy Hamburg của Daimler Benz Aerospace (DASA) có thể thuyết phục công đoàn IG Metall loại bỏ việc trả lương làm ngoài giờ để cho nhân viên khỏi bị mất việc. Những người lao động ở Đức rất sẵn lòng thỏa hiệp dù rằng số lượng người thất nghiệp là rất lớn (4.3 triệu người). Thực sự thì, cũng giống như ở Hoa Kỳ, các chủ lao động ngày càng tạo lập nhiều thỏa thuận hơn với người lao động nhằm cải tiến năng suất và tính linh động. Đa số các công ty đàm phán về những nhân nhượng với hội đồng công việc tại các nhà máy riêng biệt và sau đó đạt được sự chấp nhận (thường là miễn cưỡng) từ phía các công đoàn quốc gia. Các công ty ở Đông Đức có một khoảng thời gian dễ dàng hơn để tạo lập các thỏa thuận và cắt giảm các chi phí lao động vì các công đoàn ở đây không có quyền lực nhiều như ở Tây Đức. Một số thỏa thuận ở Đức cũng tương tự như ở Hoa Kỳ- vốn là nơi mà người lao động được mong đợi là sẽ chịu chấp nhận một số nhân nhượng nhằm giúp đỡ cho các công ty đang gặp khó khăn. Một số nhân nhượng như thế được liệt kê dưới đây:

1. Tại Bayer, công đoàn hóa chất chấp nhận giảm tiền thưởng, loại bỏ chương trình mua chung của nhân viên

và giới thiệu về thời gian làm việc trên 3 năm.

2. Tại Volkswagen, công đoàn chấp nhận hệ thống trả lương 2 tầng bậc và những nhân viên làm việc thời vụ sẽ có thu nhập ít hơn 10% so với nhân viên hiện tại.
3. Công nhân làm việc tại nhà máy sản xuất lốp xe của Continental sẽ tăng tuần làm việc lên 75 phút và chấp nhận những nhân nhượng khác trị giá khoảng 20 triệu đôla.
4. Tại Duetz-một nhà máy cơ khí- nhân viên chấp nhận cắt giảm lương vào năm thứ 2 và sẽ được nhận đến 11 triệu đôla trong cổ phần của Duetz.

Các nhà quản lý và công đoàn Hoa kỳ

Thiếu hiểu biết về cơ cấu công đoàn và những vấn đề xã hội ngầm hiểu thường bị quy cho là nguyên nhân chính gây ra mọi khó khăn cho những ngoại kiều Mỹ quản lý các công ty đa quốc gia. Trong khi các quản lý người Mỹ thường có định hướng chống công đoàn trong phong cách quản lý thì các công đoàn tại các quốc gia khác lại có quyền lực nhiều hơn một cách đáng kể. Thái độ này có thể (nhanh chóng) dẫn đến những vấn đề nghiêm trọng. Ví dụ, công ty liên doanh giữa Johnson&Johnson với một công ty dược của Đức đã lâm vào khó khăn ngay từ đầu vì các quản lý của Johnson&Johnson không hề nhận ra được tầm quan trọng của các hội đồng công việc tại các nhà máy của Đức và những hàm ý thực tế của việc đồng quyết định cho quy trình sản xuất. Đồng quyết định cũng quy định rằng người quản lý lao động cũng phải được đối xử như là một quản lý với nhiệm vụ để tâm đến những lo ngại của người lao động.

Ở Đức, các quản lý lao động rất có ảnh hưởng và thường tham gia vào hoạch định chiến lược cho công ty. Ban giám đốc do ban giám sát bầu ra và trong ban giám đốc phải có một quản lý lao động đã được các đại diện cho người lao động chấp nhận. Các giám đốc ngoại quốc của Johnson&Johnson

không nhận ra được ý nghĩa quan trọng của người quản lý lao động trong hoạt động hằng ngày ở các nhà máy của công ty liên doanh. Kết quả là công ty phải chịu rắc rối về các vấn đề liên quan đến các quy định làm việc, đo lường năng suất và trách nhiệm công việc.

Một trường hợp khó khăn tương tự cho các quản lý người nước ngoài cũng đã xảy ra ở Nhật Bản- nơi mà các hệ thống tham khảo ý kiến lẫn nhau là hết sức phổ biến, tuy nhiên lại rất xa lạ đối với những quản lý người Mỹ. Trên 75% các công ty lớn nhất ở Nhật Bản có một hệ thống tham khảo ý kiến lẫn nhau, trong đó các nhóm nhân viên sẽ gặp gỡ hàng tháng với ban giám đốc để thảo luận về chính sách, việc sản xuất, các vấn đề nhân sự và cả các khó khăn về tài chính. Mặc dù không phổ biến như trong các công ty lớn, hệ thống cùng tham khảo ý kiến và hệ thống ban giám đốc tham gia cũng ngày càng phổ biến hơn trong các công ty nhỏ và vừa ở Nhật Bản. Nhật Bản có các công đoàn doanh nghiệp trong đó đa số công ty chỉ có một công đoàn với hầu như tất cả các công việc "cùng dòng họ" sẽ ở trong cùng một công đoàn. Ví dụ, trong các công ty lớn như Toyota, Toshiba và Hitachi, người lao động của mỗi công ty sẽ được sắp xếp vào cùng một công đoàn. Điều này đảm bảo rằng sự trung thành với công đoàn sẽ không bị phân chia giữa các công ty khác nhau. Không có phân biệt rõ ràng giữa lao động và quản lý. thực sự những người điều hành Nhật Bản bắt đầu sự nghiệp từ vị trí là thành viên công đoàn, rồi thăng tiến dần lên vị trí lãnh đạo trong công đoàn và chuyển qua vị trí quản lý trong chính công ty. Do đó mà họ trân trọng cách nhìn của người lao động và ban quản lý. Việc thương lượng được thực hiện bởi tổ chức trung tâm suốt quá trình "những bất đồng" với các chi tiết cụ thể được đàm phán với cá nhân công ty.

Bảng 12-9 trình bày tỉ lệ phần trăm những người lao động có tham gia công đoàn vào năm 2005 trên thế giới. Số lượng thành viên của các công đoàn Hoa Kỳ (13%) thì thấp

hơn so với nhiều quốc gia. Ví dụ, tỉ lệ tham gia công đoàn là cao nhất ở Thụy Điển (81%). Mặc dù nhiều quốc gia ở vùng Trung và Nam Mỹ có tỉ lệ lực lượng lao động tham gia công đoàn cao hơn (ví dụ Mexico, Argentina và Brazil) nhưng lại không được bảo đảm các quyền về thương lượng tập thể. Các công đoàn ở Trung và Nam Mỹ thường thiên về chính trị.

Bảng 12-9: Tổ chức công đoàn trên thế giới

Hoa kỳ	13%
Úc	28
Canada	30
Pháp	31
Đức	26
Ireland	44
Y	34
Nhật Bản	22
Hàn Quốc	12
Mexico	32
Netherlands	29
Tây Ban Nha	11
Thụy Điển	81
Vương Quốc Anh	30

Số lượng thành viên công đoàn đang giảm xuống ở những quốc gia ở Châu Âu. Ở Anh chẳng hạn, số lượng thành viên đã giảm khoảng 15% trong vòng 15 năm qua. Các công đoàn có mối liên kết chặt chẽ với Công Đảng và có thể rất hiệu chiến. Ví dụ như các cuộc đình công bất ngờ và không chính thức nếu là ở Mỹ thì là bất hợp pháp, nhưng ở Anh thì lại là một dạng phản đối phổ biến.

Các tác động của công đoàn và luật lao động đến MNCs thì khác biệt rất lớn giữa các công đoàn ở Châu Âu-những

công đoàn vốn có các tiêu chuẩn cao về lương, lao động tự nguyện, và khả năng hội nhập với các chi nhánh trên toàn cầu - và các công đoàn ở các nước đang phát triển - những nước mà ở đó các công đoàn và luật lao động rất ít bảo vệ cho người lao động và những quyền lợi của họ. Các nhà máy của tập đoàn Ford ở Đức chỉ bị đóng cửa sau một thời gian dài tham khảo ý kiến với các bên bị tác động. Nhiều quốc gia châu Âu áp đặt những khoản tiền phạt rất nặng cho việc sa thải nhân viên, ngay cả khi những sa thải này chỉ là tạm thời.

Một vấn đề nữa cho MNCs là không thể hội nhập để sản xuất tối ưu với các chi nhánh ở nước ngoài bởi vì những công đoàn mạnh đã gây áp lực chính trị nặng nề. Kết quả của tình trạng dưới mức tối ưu hóa này là chi phí sản xuất cao hơn. Sự ảnh hưởng của công đoàn công nhân ngành kim loại Đức đến hoạt động của GM thường được trích dẫn như là trường hợp tiêu biểu cho tình trạng này.

Tổ chức vì Người lao động cho Phát triển và Hợp tác Kinh tế ở Paris đã phát hành cuốn "Những chỉ dẫn cho MNCs". Đây là một cố gắng để đảm bảo rằng tất cả những người lao động đều có cơ sở chung về các quyền xã hội và quan hệ lao động. Tuy nhiên, những nỗ lực của công đoàn để phát triển những tiêu chuẩn chung cho MNCs đến nay vẫn chưa gặt hái được gì nhiều. Như đã thấy ở phần trước, Ủy ban Quan hệ Lao động quốc gia thành lập vào năm 1935 được tổ chức là để giúp công nhân có thể gây áp lực lên công ty để đạt được mức lương công bằng và để giải quyết các điều kiện làm việc tồi tệ. Trong hầu hết các trường hợp, đạo luật NLRA đã được áp dụng trong đa số các công ty của Mỹ mà có trụ sở ở Hoa K, tuy nhiên, đạo luật này không thể mở rộng ra được đến các công ty của Mỹ mà có trụ sở ở ngoại quốc, dù rằng một số người tranh luận rằng điều này sẽ có lợi hơn cho chủ lao động và công đoàn. Một trong những lợi ích có thể có đó là cung cấp một sự ổn định cho các công ty và các công đoàn

tham gia vào thị trường lao động thế giới, ngăn cản các công ty đa quốc gia không được thành lập chi nhánh ở các quốc gia nơi mà điều kiện làm việc xấu và các tiêu chuẩn lao động thấp, và cho phép công đoàn sử dụng các phương tiện luật pháp để gây áp lực kinh tế lên các công ty mà không phải lo ngại rằng họ sẽ trốn chạy sang các nước đang phát triển.

Ủy Ban Lao động Quốc gia, một liên minh được hình thành từ 25 công đoàn thành viên của liên hiệp công đoàn AFL-CIO vào năm 1983 để theo dõi các tình cảnh ở Trung Mỹ đã cho là một vài công ty của Mỹ đã ký kết hợp đồng với những nhà sản xuất nước ngoài mà những nhà sản xuất này lại sử dụng lao động trẻ em, duy trì các xí nghiệp bóc lột nhân công tàn tệ và trả lương cực thấp cho nhân viên. Nó cũng quả quyết rằng các công ty Hoa Kỳ có bốn phận phải theo dõi đối tác hợp đồng của mình để đảm bảo rằng họ không hoạt động phi đạo đức hay bất hợp pháp. Điều này có nghĩa là các công ty Hoa Kỳ nên thực hiện việc tự kiểm tra, thông qua những hệ quy tắc xử sự cho những công ty nước ngoài của mình và đào tạo các quản lý để đảm bảo rằng họ hiểu và thi hành các hệ quy tắc đó.

Thương lượng tập thể và hiệu quả toàn cầu

Một nghiên cứu của Ngân Hàng Thế giới năm 2003 với đề tài “Công đoàn và thương lượng tập thể: những tác động kinh tế đến môi trường toàn cầu” kết luận rằng các thành viên của công đoàn và những người lao động khác được thỏa ước tập thể bảo vệ ở những nước công nghiệp lẫn các nước đang phát triển có mức lương trung bình cao hơn hẳn những người lao động không liên hiệp với công đoàn thương mại. Chênh lệch lương ở Hoa Kỳ (15%) cao hơn hẳn so với những nước công nghiệp khác (5-10%). Báo cáo đã xem xét lại hơn một ngàn nghiên cứu về tác động của công đoàn và thương lượng tập thể và phát hiện rằng việc hợp tác thương lượng giữa công đoàn và công ty trong việc xác định mức lương và những khía cạnh khác của công việc (ví dụ như các điều kiện làm việc) là

một yếu tố quyết định mang tính tác động đến hiệu quả kinh tế của một quốc gia.

Là thành viên của công đoàn sẽ làm giảm đi những khác biệt về lương giữa lao động có chuyên môn và không chuyên môn và giữa lao động nam và lao động nữ. Ở một số quốc gia như Đức, Nhật Bản, Mexico, Nam Phi và Anh quốc, những lao động nữ có công đoàn thì sẽ có lợi thế về lương so với nữ lao động không có công đoàn là cao hơn so với những lao động nam. Ở Hoa Kỳ và Anh Quốc, những lao động da màu có tham gia công đoàn thường có mức chênh lệch lương cao hơn so với những lao động da trắng. Ở Mexico và Canada, các công đoàn được phát hiện là đã làm giảm sự phân biệt đối xử những người bản địa.

Một điều cần làm rõ từ thảo luận ngắn gọn về quan hệ lao động quốc tế là chúng ta chỉ có thể khái quát hóa được rất ít quan hệ lao động giữa các quốc gia. Vai trò của chính phủ, các vấn đề xã hội, những liên hiệp tôn giáo và những vấn đề ẩn dưới của chính trị và kinh tế cần phải được hiểu trước khi một người có thể hiểu thấu suốt được tính đa dạng của các quan hệ lao động quốc tế.

Do những thay đổi diễn ra trong quy mô và kết cấu của lực lượng lao động, những tiến bộ của công nghệ, và những cạnh tranh ngày càng tăng từ các công ty nước ngoài mà tương lai của các công đoàn và hệ thống thương lượng tập thể là không chắc chắn. Một số người đã tiên đoán rằng những tháng ngày của công đoàn đã trôi qua nếu họ không kết hợp các thay đổi này vào trong các chiến lược thương lượng tập thể của mình. Ít có nghi ngờ về việc các công đoàn sẽ phải linh động hơn để có thể thích nghi với những thay đổi xảy ra. Các công đoàn phải tìm ra cách để thu hút những người mới gia nhập vào lực lượng lao động như phụ nữ, những nhóm sắc tộc thiểu số, và những người nhập cư nếu công đoàn muốn tồn tại.

Tương lai sẽ đem đến điều gì cho công đoàn và thương lượng tập thể? Một số nhà phê bình về thương lượng tập thể truyền thống cho biết rằng hệ thống hiện tại không thể sống sót vì nó không hiệu quả, không hiệu suất, quá tốn thời gian, và lại mang đặc điểm là có những kiến nghị sơ khởi phóng đại và những kháng nghị được thổi phồng.

Những quyết định của NLRB thường về phía đáng chính trị đang cầm quyền. NLRB được Đảng dân chủ kiểm soát trong 8 năm nhiệm kỳ của Clinton (1992-2000) và những quyết định của họ thường ủng hộ công đoàn. Những quyết định dưới thời George W. Bush thường ủng hộ các doanh nghiệp hơn. Ủy ban quan hệ lao động quốc gia có năm ghế. Tổng thống chỉ định các thành viên với nhiệm kỳ năm năm; gần đây nhất, những người thuộc Đảng Cộng Hòa chiếm đa số ghế. Trong khi tất cả các quyết định diễn giải của NLRB phải chịu sự giải thích của tòa án liên bang theo đạo luật NLRA, ban tư pháp của liên bang cũng lại thường là bảo thủ và ủng hộ doanh nghiệp. Những quản lý trong môi trường không có công đoàn phải nhận thức rằng nhiều quyền do công đoàn đem lại cho người lao động cũng mở rộng ra đến những người

lao động không có công đoàn theo đạo luật Quan hệ Lao động Quốc gia. Ví dụ, vào năm 2004 ủy ban NLRB phát hiện rằng những nhân viên không tham gia công đoàn đã không còn có được những quyền thường được biết đến với tên “các quyền Weingarten” trong đó những người lao động không tham gia công đoàn có thể có một người làm chung tham dự cùng trong buổi xem xét điều tra. Trước khi đảo lộn này xảy ra vào năm 2004, các quản lý bắt buộc phải cho phép nhân viên được có một người đồng làm việc có mặt tại buổi xem xét điều tra. Ít nhất là đến ngày xuất bản cuốn sách này, “các quyền Weingarten” của người lao động không tham gia công đoàn đã không còn nữa.

Hợp tác và cộng tác là những từ được dùng để mô tả các đàm phán hợp đồng ngày nay. Điều này đúng ở Hoa Kỳ và ở các quốc gia khác. Cộng tác có thể có rất nhiều dạng. Chẳng hạn, ban quản lý có thể lập ra những ủy ban mà ở đó các nhân viên sẽ được đại diện (ví dụ, ủy ban phân xưởng, ủy ban phòng ban, các chu kỳ chất lượng (QCs)). Cũng vậy, có một phong trào hướng đến hợp tác nhiều hơn trong xử lý các vấn đề kỷ luật và giải quyết các khiếu nại.

Các công đoàn và thương lượng tập thể sẽ tiếp tục giữ một vai trò quan trọng trong đời sống của người lao động Mỹ nếu chúng có thể giúp cho người lao động vượt qua được những bất mãn của họ với ban quản lý và đáp ứng được các nhu cầu kinh tế của họ. Hợp tác hơn giữa người lao động và ban quản lý là cần thiết để làm cho công ty có hiệu quả hơn và có tính cạnh tranh hơn. Trong một số ngành, sự hợp tác đó là cần thiết để có thể tồn tại được.

Một phát triển lao động lớn trong năm 2005 là sự hình thành Liên Minh Thay Đổi để Chiến Thắng, tách ra từ Liên Hiệp Công Đoàn AFL-CIO. Hai công đoàn chính của Liên Minh mới này là công đoàn lao động Teamster và Công Đoàn dịch vụ công cộng quốc tế (SEIU). 4 triệu lao động đã rời bỏ Liên Hiệp công đoàn hùng mạnh 13 triệu thành viên AFL-

CIO để gia nhập vào liên minh. Những công đoàn thành viên khác của Liên Minh Thay Đổi Để Chiến Thắng là Công đoàn người lao động quốc tế ở Bắc Mỹ, công đoàn nông dân Hoa Kỳ và Công Đoàn thợ mộc và thợ gỗ Hoa Kỳ, công đoàn này không nằm trong liên hiệp công đoàn AFL - CIO.

Việc chia tách này có lẽ gây ra nhiều thiệt hại cho các công đoàn hơn do làm giảm đi quyền lực của AFL-CIO. Ông Robert Reich, bộ trưởng bộ Lao động dưới thời Tổng thống Bill Clinton phát biểu: "nói một cách ngắn gọn, đó là một tin rất xấu...nguyên tắc cơ bản của phong trào công đoàn là đoàn kết là sức mạnh." Nhưng chủ tịch đầu tiên của Liên Minh, Anna Burger phát biểu rằng tổ chức sẽ đảo ngược bước trượt dài của nó như là một lực đẩy chính trị và xã hội bằng cách tập trung vào những người lao động trong nước bị trả lương thấp nhất. Chắc chắn, SEIU đã rất thành công trong việc tổ chức ra các nhóm như những người lao động chăm sóc sức khỏe và trẻ em tại nhà, công nhân dịch vụ xây dựng và các bảo vệ tư nhân, tất cả đều bao gồm rất nhiều phụ nữ và những nhóm sắc tộc thiểu số. Tòa án Hoa Kỳ vẫn không biết chắc rằng liệu Liên minh mới hình thành này có tận dụng những kỹ thuật tổ chức thành công của SEIU và áp dụng vào các công đoàn khác không.

Thời gian sẽ trả lời cho việc công đoàn quay trở lại vào thế kỉ 21. Các chuyên gia tiên đoán về sự hồi sinh với những lãnh đạo mới, năng nổ và biết lắng nghe một cách cảm thông hơn với những người lao động giai cấp trung lưu, với phụ nữ và những người thiểu số. Khoảng cách đang nở rộng giữa lương của người điều hành và các công nhân bình thường đang góp phần đổi mới sự đồng cảm và làm dễ tiếp thu các tranh luận của công đoàn hơn. Tuy nhiên, ở Hoa Kỳ, các lực lượng chính trị vẫn sẽ ủng hộ các doanh nghiệp và chống lại công đoàn.

1. Các viên chức nhà nước có nên được phép đình công hay không?
2. Những tác động chính của công đoàn đến việc đền bù là gì?
3. Tại sao có đôi khi công đoàn có những tác động tích cực đến năng suất?
4. Nếu các công đoàn muốn tồn tại, theo bạn thì họ nên làm gì để thu hút và duy trì các thành viên?
5. Có nên cho phép các công ty được thuê mướn lao động dựa trên thái độ của họ đối với công đoàn hay không?
6. tại sao việc công đoàn và ban quản lý giữ được sự linh hoạt trong các cuộc đàm phán thương lượng tập thể lại có lợi cho cả hai bên?
7. Hãy mô tả những nguồn sức mạnh được mang đến bàn thương lượng bởi công đoàn và ban quản lý.
8. Hãy mô tả cách mà công đoàn và ban quản lý có thể chuẩn bị cho các cuộc đàm phán lao động. Những chuẩn bị của họ giống và khác nhau như thế nào?
9. Liệu chính phủ có nên được phép can thiệp vào các cuộc đình công không đe dọa đến an ninh quốc gia và phúc lợi công cộng để xúc tiến các nghị quyết của chính phủ hay không? Giải thích tại sao?
10. Làm sao các công ty đa quốc gia có thể tự chuẩn bị tốt hơn để đối mặt với những môi trường công đoàn khác ở những quốc gia khác?
11. So sánh và phân biệt các công đoàn ở Hoa Kỳ, Đức và Nhật Bản. Chúng giống và khác nhau như thế nào? Chúng có thể học được những điều gì từ nhau?

Chương 13

An toàn lao động và sức khỏe nhân viên



Thủ lao động, liên đoàn lao động, nhân viên, và các cơ quan chính phủ đang ngày càng quan tâm nhiều đến các vấn đề sức khỏe và an toàn lao động ở nơi làm việc. Điều này không gây ngạc nhiên gì với số thống kê về tai nạn, bệnh tật và thiệt hại về sinh mạng ở nơi làm việc. Theo Hội Đồng An Toàn Lao Động Quốc Gia Mỹ, mỗi ngày làm việc cứ mỗi hai giờ thì có một người chết trong lúc lao động và bị tổn hại làm suy yếu sức khỏe diễn ra mỗi hai giây. Hằng năm, tai nạn công nghiệp làm nền kinh tế Mỹ thiệt hại khoản 120,7 tỉ đô la. Tuy nhiên, điều này có dấu hiệu khả quan trong những năm gần đây qua số liệu thống kê về tai nạn và bệnh tật. Ví dụ, số lượng tai nạn lao động chết người là 5,575 vụ năm 2003, ít hơn 337 vụ so với số trung bình 1998 – 2000. Năm 2003 số liệu tai nạn không gây chết người theo ghi nhận là 4,5 triệu trường hợp so với gần 6 triệu năm 2000. Chỉ số tình hình cải thiện cần được thận trọng xem xét. Thứ nhất, chính phủ đã thay đổi tiêu chuẩn về báo cáo tai nạn không gây chết người. Thứ hai, nghiên cứu cho thấy tai nạn có báo cáo chỉ bằng khoảng một nửa số tai nạn thực tế.

Riêng chủ lao động cũng phải chịu chi phí rất lớn. Công

ty General Motors (GM) bị Ban Quản Lý An toàn và Sức Khỏe Lao Động (OSHA) phạt 1.94 triệu đô la do vi phạm an toàn lao động. Một trong số các nhà máy đóng gói thịt lớn nhất của Mỹ, John Morrell và Công ty ở Sioux Falls, Nam Dakota, theo OSHA ước định bị phạt 4.33 triệu đô la do vi phạm an toàn lao động. Theo cơ quan tiểu bang này, hơn 800 trong số 2000 nhân viên tại nhà máy bị tổn hại nghiêm trọng và đôi khi dẫn đến tàn tật. Tỷ lệ thương tật ở nhà máy cao gấp 652 lần hơn tỷ lệ tổn hại đối với kinh doanh nói chung. USX, nhà máy thép to lớn, bị phạt 7.3 triệu đô la do quá nhiều vi phạm về an toàn, sức khỏe và hồ sơ lưu trữ, kể cả cố ý gây nguy hiểm.

Mặc cho con số thống kê đáng lo ngại này, vấn đề an toàn không được sinh viên hay nhà nghiên cứu về quản lý xem trọng. Tuy nhiên, sự kiện 11/09, 2001, nguy cơ khủng bố tiếp diễn tạo ra sự chú ý vào trách nhiệm của chủ lao động trong việc bảo đảm an toàn lao động. Chương này sẽ nói qua chi phí tai nạn, bệnh tật và thiệt mạng của nhân viên và môi trường điều tiết để cải thiện an toàn và sức khỏe lao động. Các chuyên gia về nhân lực cần hiểu rõ các vấn đề này để đảm nhận vị trí tiên phong trong quản lý sức khỏe và an toàn cho nhân viên. Mỗi quan tâm thích đáng sẽ được qui định bởi đạo luật an toàn và sức khỏe nghề nghiệp năm 1970 và qui định liên bang ban hành liên quan đến đạo luật này. OSHA chịu trách nhiệm thiết lập và thi hành tiêu chuẩn sức khỏe và an toàn nghề nghiệp và kiểm tra và truy tố những tổ chức vi phạm các tiêu chuẩn này. OSHA rõ ràng là một thành tựu hợp pháp lớn nhất của lao động theo nghiệp đoàn và nghiên cứu về hiệu quả của OSHA cũng sẽ được xem xét trong chương này. Phần cuối chương sẽ bàn về các vấn đề hiện nay liên quan đến sức khỏe và an toàn của nhân viên và thảo luận qua các bước gây tranh cãi mà các tổ chức đang tiến hành cải thiện sức khỏe, an toàn và hồ sơ thực hiện (ví dụ như các chương trình kiểm tra ma túy, chống hút thuốc, chính sách,

nhóm quản trị rủi ro, hỗ trợ nhân viên, và tình trạng sức khỏe tốt).

Sau khi đọc chương này, bạn có thể:

1. Hiểu phạm vi và chi phí tai nạn, bệnh tật và thiệt mạng của nhân viên trong lao động.
2. Thảo luận về vai trò của chương trình bồi thường cho nhân viên do bị tổn hại và bệnh tật liên quan đến công việc.
3. Nêu các vấn đề pháp lý liên quan đến sức khỏe và an toàn.
4. Giải thích vai trò của OSHA và nghiên cứu hiệu quả của đạo luật này và các qui định liên quan.
5. Thảo luận các biện pháp gần đây đã được áp dụng để cải thiện an toàn và sức khỏe nơi làm việc.
6. Xem xét các vấn đề và chương trình hiện nay để tìm biện pháp cải thiện sức khỏe và an toàn cho công nhân, kể cả các chương trình kiểm tra ma túy, chính sách chống hút thuốc, nhóm quản trị rủi ro, can thiệp kiểm soát sự căng thẳng, chương trình hỗ trợ nhân viên, và chương trình thể chất và tinh thần cho nhân viên.

Công ty Ferguson-Hall, một nhà thầu xây dựng, đã chịu phí tổn tai nạn nơi làm việc năm 2006. Một nhân viên công ty chết sau khi bờ tường của hố đào đường nước sâu 8,5 foot sập xuống người. Ban An Toàn Và Sức Khỏe Nghề Nghiệp của Bộ Lao Động Mỹ đã tìm cách phạt mức tối đa sau khi phát hiện hố đào không có phần bảo vệ đường hầm. OSHA buộc Ferguson-Hall tội cố tình vi phạm tiêu chuẩn an toàn thiếu phân bảo vệ sập hầm. Đây cũng là vấn đề lớn đối với ban quản lý Ferguson-Hall.

Uy viên công tố bang đã giành thắng lợi trong việc truy

tổ ban quản lý gây ra thiệt hại hay bệnh tật cho nhân viên. Ví dụ, ba quản lý cấp cao của Hệ thống phục hồi phim ảnh ở bang Illinois bị phạt tù 25 năm cho bắt cần để nhân viên tiếp xúc với hơi chất độc xyanua. Năm quản lý cấp cao của công ty dây nam châm Chicago bị truy tố gây bệnh tật khi cho phép công nhân tiếp xúc hóa chất nguy hiểm. Giám sát của công ty Jackson ở Michigan bị tố cáo vô tình ngộ sát do cái chết của một nhân viên. Danh sách vẫn còn dài.

Con số thiệt mạng và tai nạn nêu trên thực chất khác nhau theo chức năng của lĩnh vực, nghề nghiệp và mô hình của tổ chức. Các công ty cỡ trung (có từ 50 đến 100 nhân viên) có tỷ lệ tai nạn cao hơn các công ty nhỏ hay lớn hơn. Điều này có thể do các công ty cỡ trung không thể gánh chương trình an toàn rộng rãi hay không thể giám sát nhân viên chặt chẽ. Theo Cục Thống Kê Lao Động (BLS), các ngành có số thiệt mạng cao nhất trong 2005 là ngành xây dựng, giao thông và phục vụ công cộng, nông nghiệp, lâm nghiệp và ngư nghiệp, dịch vụ và bán lẻ.

Trong khi các thống kê gây lo âu, chúng không thể sánh bằng giai đoạn đầu phát triển công nghiệp tại Mỹ. Cuộc cách mạng công nghiệp được khai sinh ít có sự quan tâm đối với sức khỏe và an toàn cho nhân viên. Điều kiện làm việc rất kham khổ và gây tổn hại nghiêm trọng lan tràn đến nỗi nhân viên bắt đầu yêu cầu ban quản trị thực hiện biện pháp bảo vệ. Hoạt động liên đoàn chú trọng đến cải thiện điều kiện làm việc cho nhân viên. Ngày nay, người Mỹ lớn tuổi phải gánh hậu quả do điều kiện làm việc ngày trước mà họ chịu đựng tại nơi làm việc các đây nhiều thập niên. Ví dụ, 49 công nhân lò đúc ở Michigan mắc bệnh lao do họ tiếp xúc chất silic ở lò đúc trong thập niên 40. (Silic là nguyên liệu làm thủy tinh có trong cát). Ví dụ tương tự khác có đến hàng ngàn.

Mặc cho thiệt hại, bệnh tật và thương vong trong lao động xảy ra mỗi năm trong nước, các tiêu chuẩn sức khỏe và an toàn của Mỹ vẫn cao hơn nhiều so với các tiêu chuẩn các

nơi đang phát triển nhất trên thế giới. Hầu hết các quốc gia khác có duy trì thông tin đáng tin về vấn đề này, con số thiệt hại và bệnh tật thậm chí còn đáng báo động hơn số tại Mỹ. Hầu hết các quốc gia đang phát triển có luật an toàn và nguồn bảo vệ an toàn rất sơ sài. Ngoài ra, họ chỉ có trang thiết bị lạc hậu và hạn chế về huấn luyện cho nhân viên về vấn đề an toàn. Các nước đang phát triển này rất cần phát triển đến nỗi họ chấp nhận mọi ngành, thậm chí là những ngành ẩn chứa nhiều nguy hiểm. Điều này đặt ra vấn đề đạo đức đối với các hãng đang hoạt động tại các nước đang phát triển. Tuy nhiên, nhiều nước Châu Âu có liên đoàn quốc gia mạnh, cơ chế thi hành luật an toàn thường xếp hạng cao hơn cơ chế tại Mỹ. Thứ tự xếp hạng là: Thụy Điển, Đông Đức cũ, Phần Lan, Tây Đức cũ, Vương Quốc Anh và Mỹ. Các nước khác như Hà Lan, Pháp, Bỉ, Đan Mạch, Luxemburg, ủy ban an toàn nhân viên theo ủy nhiệm về luật cho công nhân quyền kiểm soát nhiều hơn về các vấn đề an toàn nơi làm việc.

Không còn gì bàn cãi, nơi làm việc tại Mỹ an toàn hơn so với cách đây 60 năm, nhưng cũng còn phải cải thiện nhiều. Một vấn đề đang đề cập hiện nay là việc rủi ro hóa chất. Hơn 30 triệu công nhân đang có khả năng đối mặt với một hay nhiều hóa chất độc hại mỗi năm. Theo dự đoán hiện nay có hơn 650,000 sản phẩm hóa chất độc hại, hàng trăm sản phẩm mới được giới thiệu hàng năm. Hầu hết chưa qua kiểm tra tính độc hại, và cũng không có hạn chế qui định tác động đến việc sử dụng chúng. Các nguyên liệu mới, tạo từ sự kết hợp của chất dẻo độc hại, chất cacbon, và các hóa chất khác đang sử dụng tại nơi làm việc với tỷ lệ đáng báo động, mà ít hiểu biết về ảnh hưởng tương tác lên sức khỏe của công nhân.

Một vấn đề đang gia tăng khác là tổn thương căng thẳng lặp lại (RSI), còn gọi là căn bệnh thiên niên kỷ mới. Từ năm 1990, các ca RSI đã gia tăng đến 80%. RSI là thuật ngữ chung cho những tổn thương quá lâu ảnh hưởng đến mô mềm (cơ,

gân, và dây thần kinh) của cổ, phần trên và phần dưới lưng, ngực, vai, cánh tay và bàn tay. RSI là tổn thương nghề nghiệp xảy ra do vận động thể chất liên tục và lặp lại, như làm việc trong dây chuyền hay nhập dữ liệu. Thường có triệu chứng gây đau nhức, những tổn thương này có thể tiến triển thành rối loạn cản trở người bệnh làm việc hay sinh hoạt bình thường. Vùng thường bị ảnh hưởng bệnh này nhất là ở cổ tay và còn gọi là triệu chứng ống cổ tay. Triệu chứng này chiếm một phần ba tổn thương tại nơi làm việc tại Mỹ và làm tốn 20 tỉ đô la hàng năm. Năm 2005, thời gian trung bình ngưng làm việc của triệu chứng này là cao nhất. Thời gian trung bình không làm việc – thước đo chính tính gay go của tổn thương và bệnh nghề nghiệp – dùng để chỉ thời gian trung bình giữa nửa trường hợp diễn ra nhiều ngày và nửa diễn ra ít ngày hơn. Đối với triệu chứng đau ống cổ tay, trung bình là 27 ngày. Yêu cầu bồi thường trung bình cho bệnh này là khoảng 17,000 đô la.

Ngày nay người lao động cũng phải chịu những vấn đề sức khỏe khó thấy hơn tại nơi làm việc. Nghiên cứu kết luận căng thẳng nơi làm việc đã đạt đến mức bệnh dịch do tái thiết công ty, yêu cầu công việc gia tăng, tình trạng sa thải, tình trạng giảm qui mô, mâu thuẫn trách nhiệm gia đình, và nguy cơ khủng bố tiếp diễn. Căng thẳng kinh niên và lâu dài thường được xem là mệt mỏi. Mệt mỏi công việc là loại căng thẳng đặc biệt có xu hướng diễn ra cho người làm ở các lĩnh vực riêng biệt như cảnh sát, trung tâm dịch vụ khách hàng, chăm sóc sức khỏe, giáo dục và ngành hàng không. Mệt mỏi công việc đang làm ngành công nghiệp Mỹ tốn hàng tỉ đô la. Một dự đoán cho thấy thiệt hại gần 90 tỉ đô la hàng năm do mệt mỏi và những vấn đề ẩn chứa có liên quan (ví dụ mệt mỏi tinh thần, làm việc kém, vắng mặt). Căng thẳng kéo dài, thường đi kèm uể oải, nghiện thuốc, tiếp xúc chất độc hại và rối loạn, làm công nhân mắc sai lầm là nguyên nhân dẫn đến hầu hết các tai nạn nơi làm việc.

Ngoài các ảnh hưởng rõ ràng của cơn đau nhức và suy giảm chất lượng cuộc sống, tác động của tổn thương và bệnh tật lên hiệu quả làm việc rất lớn. Năm 2003, có khoảng 1.3 triệu ca tổn thương hay bệnh tật liên quan đến công việc kéo đến nghỉ làm. Mất lương và năng suất, chi phí y tế, và chi phí quản lý lên đến 100 triệu đô la cùng với khoảng 2 phần lương dùng để chi trả tàn tật qua hệ thống bồi thường người lao động. Chi phí gián tiếp cho chủ lao động, kể cả giá trị thời gian bằng tiền bị mất mát do công nhân, thay thế công nhân, thiệt hại cho trang thiết bị hay tài sản công ty, và chi phí thời gian để điều tra tai nạn (ví dụ, viết báo cáo), lên đến hơn 10 tỉ đô la. Chi phí tổn thương làm việc cuối cùng vượt mức 200 tỉ đô la mỗi năm. Một nghiên cứu cho thấy nhân viên bị tai nạn không thỏa mãn với công việc và có mức độ căng thẳng việc làm cao và tính cam kết đối với tổ chức và niềm tin vào ban quản trị thấp. Qua những điều này thì chúng ta có thể hiểu được mối quan tâm của nhân viên, chủ lao động, liên đoàn và cơ quan chính phủ về các vấn đề sức khỏe và an toàn.

NHỮNG TỔN THƯƠNG VÀ BỆNH THÔNG THƯỜNG Ở NƠI LÀM VIỆC

Nhân viên mắc phải một số tổn thương trong công việc mỗi ngày. Yêu cầu bồi thường của công nhân gây tổn thời gian nhất do tổn thương là yêu cầu bồi thường do tai nạn xe gắn máy, tiếp là té ngã. Tổn thương thường do quá rắng sức như nâng vật nặng, ngã, bị đồ vật đụng trúng, hay rướn quá mức tay chân. Bệnh về lưng rất phổ biến trong giới văn phòng. Merrill Lynch là một công ty xông xáo áp dụng chương trình toàn diện cho tổn thương phần lưng. Họ mua thiết bị văn phòng nghiên cứu lao động cho 70,000 nhân viên văn phòng. Công nhân có thể yêu cầu kiểm toán nơi làm việc của họ để quyết định tính hợp lý lao động. Chương trình này có vẻ có hiệu quả.

Chủ lao động khó mà dò ra nguyên nhân của một số bệnh nhất định. Ví dụ, một cá nhân có thể bị lãng tai do làm việc trong nhà máy có mức độ ồn cao hay vì lí do nào khác không

liên quan đến nơi làm việc. Thật thế, ngày càng nhiều giám sát bắt đầu lo lắng về tác hại của tiếng ồn đối với sức khỏe, tinh thần, và năng suất của nhân viên. Vài tác hại do tiếng ồn liên tục gồm co thắt mạch máu đến não và các cơ quan chủ chốt khác, tổn hại dây thần kinh, và khởi đầu cho cơn tai biến trong các trường hợp động kinh. Một nghiên cứu về tiếng ồn văn phòng mở phát hiện mức adrenalin đường niệu gia tăng. Tiêu chuẩn qui định của OSHA về mức độ tiếng ồn có thể chấp nhận nơi làm là 85 decibels. Đáng tiếc là nhiều khu vực làm việc ngày nay có mức độ tiếng ồn vượt quá tiêu chuẩn này. Công nhân gặp rủi ro ô nhiễm tiếng ồn cao nhất là công nhân nhà máy, công nhân sử dụng búa khoan và công nhân in báo. Để quản lý tiếng ồn hiệu quả, các giám sát nên thu nhận phản nản về tiếng ồn một cách nghiêm túc và giải quyết cùng luân chuyển công nhân để không người công nhân nào tiếp xúc tiếng ồn lớn quá lâu. Ngoài ra, để tránh tranh chấp, chủ lao động phải giới thiệu và củng cố qui định an toàn tại nơi làm việc.

Nhiều bệnh tật cũng do nhiễm độc thực phẩm. Nguồn ô nhiễm là nhà máy hay phòng ăn, nơi thực phẩm xử lý không hợp lý có thể bị nhiễm trùng ở trên bàn và bề mặt nơi làm việc. Một mối đe dọa khác từ thực phẩm là nhân viên mang từ nhà. Tại nơi làm việc, điều quan trọng là nhân viên có phòng trữ thực phẩm đông lạnh và dụng cụ dùng một lần, cùng bồn rửa và khăn giấy để lau chùi. Nhân viên phòng ăn cần đảm bảo sử dụng chất sát trùng hay diệt khuẩn hơn là nước rửa.

CÁC VẤN ĐỀ PHÁP LÝ LIÊN QUAN ĐẾN SỨC KHỎE VÀ AN TOÀN

Nhiều bộ luật được ban hành để bảo vệ công nhân tránh bệnh tật và tổn thương. Lò đúc Michigan nêu trên giờ đây phải tuân thủ tiêu chuẩn OSHA nghiêm ngặt về hơi silic. Bằng chứng về việc phạt GM, John Morrell và Công ty, USX và những trường hợp nêu trên, mức phạt ấn định do sự vi

phạm các luật và qui định này. Theo qui định của OHSA, nhân viên giờ đây có quyền được biết về những nguy hiểm mà họ đối mặt trong công việc. Giờ đây các công ty được yêu cầu đưa ra thông báo rủi ro cho công nhân của mình khi họ có thể đối mặt với một số hóa chất nguy hiểm. Theo OHSA, công nhân có thể từ chối làm việc và được pháp luật bảo hộ khi có tình trạng làm việc không an toàn. Chủ lao động cần giữ cho thiết bị, máy móc và nơi làm việc có trật tự và an toàn tốt.

Ở một vài bang, nếu tai nạn thương vong diễn ra do cố tình vi phạm qui định an toàn, quản lý công ty có thể bị phạt tù và phạt tiền nặng. Ngoài ra, theo một chương lý bang, thì nơi làm việc không tránh khỏi luật hình sự. Giờ đây bên khởi kiện buộc chủ lao động và nhân viên giám sát tội vô tình ngộ sát do thiếu cẩn trọng về an toàn nơi làm việc. Khởi tố hình sự có thể đưa đến hình phạt nặng hơn nhiều.

Ngoài ra áp lực về pháp luật ra, nhiều chủ lao động tìm kiếm môi trường làm việc an toàn do họ muốn nuôi dưỡng cuộc sống lao động chất lượng cao cho nhân viên. Các chủ lao động khác nhận thấy việc hao tiền tốn của do tai nạn, bệnh tật, và tổn thương và cố sức để giảm các chi phí này càng nhiều càng tốt qua nhiều loại chương trình sức khỏe và an toàn.

Luật pháp chính liên quan đến sức khỏe và an toàn, các bước mà tổ chức phải áp dụng để giảm tai nạn và tổn thương, các vấn đề chính đương thời ảnh hưởng đến sức khỏe và an toàn của nhân viên sẽ được xem xét như dưới đây. Theo đó, vấn đề tranh luận chính ngày nay như chính sách bệnh AIDS, kiểm tra ma túy, chống hút thuốc và phản ứng bạo hành nơi làm việc cũng được xem qua.

Bồi thường cho nhân viên

Như đã thảo luận ở chương 9, bồi thường cho nhân viên là chương trình bảo hiểm ủy nhiệm toàn bang dựa theo lý thuyết tai nạn và bệnh tật liên quan đến lao động là chi phí kinh doanh mà chủ lao động cần chi trả và chuyển qua cho khách hàng. Yêu cầu chi phí trực tiếp cho các doanh nghiệp Mỹ hàng

năm khoảng 70 tỉ đô la. Hệ thống bồi thường cho người lao động dựa trên khái niệm khoản phải trả không phải lỗi, qui định công nhân nào là nạn nhân tổn thương hay bệnh do làm việc được hưởng khoản phúc lợi này không tính đến người đó có chịu trách nhiệm do tai nạn, tổn thương, hay bệnh tật đó. Điều này có nghĩa là nếu một tổ chức tham gia vào hệ thống bồi thường cho công nhân, người công nhân có thể không kiện chủ lao động vì tính lơ dềnh của họ, thậm chí nếu tổn thương đó rõ ràng là lỗi của chủ lao động. Mặt khác, dù người lao động có khuynh hướng bị tai nạn hay cầu thả thường được hệ thống này bồi thường, và tổn thương do sơ suất của đồng nghiệp cũng được bồi thường. Tuy nhiên, luật ở một số bang, phúc lợi sẽ không chi trả nếu công nhân chịu ảnh hưởng của rượu hay chất kiểm soát (chất ma túy) khi xảy ra tổn thương.

Chủ lao động cần thanh toán bồi thường cho công nhân để làm gì và chi phí ra sao?

Dù luật bồi thường giữa các bang có khác biệt, các điều cơ bản vẫn như nhau. Hình 13-1 nhấn mạnh luật áp dụng cho chủ lao động và công nhân. Xin hãy ghi nhớ luật bang qui định chi tiết. Ví dụ, người công nhân có thể đòi bồi thường căng thẳng tâm lý công việc tùy theo bang (hầu hết các bang, công nhân không thể đòi điều này). Chủ lao động, kể cả chính phủ, có số nhân viên toàn thời gian hay bán thời gian ít ỏi (trung bình là 4) được yêu cầu có bảo hiểm bồi thường cho nhân viên. Chủ lao động thường mua hợp đồng bảo hiểm từ đại lý đại diện của công ty đã được cơ quan điều tiết bang chấp thuận. Phí bảo hiểm có thể tốn kém và tỷ lệ giữa các bang khác biệt (và giữa các ngành). Vài chủ lao động thanh toán chiếm từ 4 đến 100 đô la trong khoản lương. Tỷ lệ này phần nào do hồ sơ sức khỏe và an toàn của công ty quyết định. Ở Mỹ, đó chính là trách nhiệm của chủ lao động phải trả toàn bộ phí bảo hiểm cho mức này.

Thêm nữa, trong khi luật các bang khác nhau, đặc trưng là chủ lao động không phải trả cho vài ngày đầu ốm yếu tàn tật

(thường là 7 ngày) nhưng nếu tình trạng này kéo dài hơn số ngày qui định (thường là 21 ngày), chủ lao động cũng có trách nhiệm trả cho 7 ngày đầu. Về mặt mất việc làm, thanh toán phúc lợi phải được chi trả hai phần ba tuần lương trung bình.

Hình 13-1 Điểm nổi bật của luật bồi thường

Trách nhiệm của chủ lao động	Vấn đề của nhân viên
Chủ lao động có số lượng nhân viên toàn thời gian hay bán thời gian ít (trung bình là 4) phải mua bảo hiểm. Phải báo cáo tình trạng thương tật cho nơi bảo hiểm trong vòng 7 ngày sau khi được báo. Đặc trưng là chi trả 100% của chính sách công ty được cơ quan qui định của bang chấp thuận. Chi trả các thương tật tai nạn và bệnh nghề nghiệp liên quan đến công việc. Cho dù có ngoại lệ, bảo hiểm bồi thường cho người lao động không trả cho căng thẳng tâm lý hay đau khổ do tình trạng đó. Không bồi thường cho thương tật gây ra do việc cố tình gây ra thương tật hay tự giết bản thân hay người khác nếu thương tật chủ yếu gây ra vì nhân viên bị nhiễm độc hay do tác dụng của thuốc. Phải chi trả bồi thường khi nhân viên từ chối tuân thủ qui định an toàn.	Phải báo cáo thương tật hay bệnh tật càng sớm càng tốt (thường không trễ hơn 30 ngày). Có thể báo cáo thương tật cho công ty bảo hiểm nếu chủ lao động không đồng ý làm theo. Phải chọn tiêu biểu một bác sĩ theo danh sách công ty bảo hiểm cung cấp. Chủ lao động thường không yêu cầu giữ công việc cho nạn nhân. Không hợp pháp khi sa thải ai đó vì nộp hồ sơ đòi bồi thường. Dịch vụ tìm việc lại có sẵn giúp nhân viên quay lại với công việc. Dịch vụ bao gồm tư vấn nghề nghiệp, phân tích kỹ năng có thể chuyển đổi, kỹ năng tìm việc, sắp xếp việc làm, đào tạo tại chỗ, và tái đào tạo chính thức. Nếu đơn đòi bồi thường bị từ chối, nhân viên có thể yêu cầu luật sư hay làm việc với cơ quan bang. Đơn thỉnh cầu bồi thường thường phải nộp trong vòng 2 năm của quyết định đầu tiên.

Tổn thương và bệnh tật nào được bồi thường?

Luật chi trả mọi tổn thương tai nạn và bệnh nghề nghiệp diễn ra trong và ngoài quá trình và phạm vi công việc. Điều này bao gồm bệnh hay nhiễm độc do tổn thương. Chi tiết tại trang web của Hội đồng quốc gia về bảo hiểm bồi thường (NCCI). Luật bang qui định khác nhau về điều kiện không được bồi thường. Nói chung, luật không qui định cho các điều

kiện sau: (1) tổn thương tâm lý hay thần kinh do căng thẳng; (2) điều kiện liên quan đến làm việc mà gây cho nhân viên nỗi sợ hay không ưa thích cá nhân khác vì chủng tộc, màu sắc, tôn giáo, giới tính, nguồn gốc xuất xứ, tuổi tác hay tình trạng tàn tật của cá nhân đó; và (3) “sự đau đớn” do điều kiện đó.

Chủ lao động không thể kiện công nhân do gây tai nạn hay công nhân cũng không thể kiện chủ lao động vì tổn thương. Điều nhân nhượng qua lại này tạo điều kiện cho người lao động bị tổn thương được chăm sóc y tế ngay lập tức, miễn phí, mà không cần xem xét ai gây ra lỗi, chủ lao động hay người lao động. Theo luật dân sự, sự lơ dềnh phải minh chứng qua tranh chấp trước khi tiến hành phạt bồi thường. Nói chung, bảo hiểm không trả nếu tổn thương do hành động cố ý của người lao động gây tổn thương hay tự giết bản thân hay người khác hay tổn thương chủ yếu do người lao động bị nhiễm độc hay chịu ảnh hưởng của thuốc. Nếu một người lao động bị thương từ chối không qua kiểm tra ma túy hay rượu, người đó có thể bị tước bỏ tư cách nhận trợ cấp.

Bồi thường vẫn phải được chi trả, dù thậm chí có khấu trừ (ví dụ như 25 phần trăm) khi nhân viên từ chối sử dụng trang thiết bị an toàn như nón bảo hộ hay kính an toàn hay từ chối tuân theo qui định an toàn. Bồi thường vẫn phải được tiến hành, nhưng phần thay thế phần lương có thể bị giảm đi nếu người lao động biết qui định an toàn trước khi xảy ra tai nạn và không tuân thủ qui định đó, hay nếu người lao động cố tình không sử dụng trang thiết bị an toàn ở nơi chủ lao động chỉ định sử dụng. Thanh toán của công ty cho tổn thương rất hay thay đổi; thậm chí ngày nay, tổn thương cho các phần cơ thể có mức chi trả khác nhau giữa các bang khác nhau. Khi một người lao động bị tổn thương khi làm việc hay bệnh nghề nghiệp làm sự tàn tật tăng, người đó phải lập hồ sơ đòi bồi thường, hoặc là với công ty hay nơi bảo hiểm (vài bang, đó chính là cơ quan nhà nước), để yêu cầu tiền bồi thường cho

người lao động. Trong hầu hết các bang, trợ cấp bắt đầu sau một thời gian chờ đợi ngắn (từ 2 đến 14 ngày) và bao gồm thanh toán thế lương (một tỷ lệ phần trăm theo lương của người đó) và hoàn trả chi phí y tế. Chủ lao động (hay nơi bảo hiểm) có thể yêu cầu công nhân bị thương phải qua điều trị của bác sĩ do công ty lựa chọn.

Chủ lao động có thể tranh luận về việc yêu cầu bồi thường của công nhân nếu họ tin rằng (1) tình trạng thương tật (hay bệnh tật) không phải do công việc, (2) nhân viên có khả năng thực hiện công việc bất kể thương tật hay bệnh tật đó, hay (3) nhân viên giả mạo đòi bồi thường. Các vấn đề khác có thể bao gồm đau tim, đột quỵ, hay các bệnh liên quan đến sự căng thẳng. Ở một vài bang, luật qui định trách nhiệm nhân viên phải minh chứng tình trạng tàn tật là kết quả do nỗ lực làm việc hay căng thẳng liên quan đến công việc và nếu không thì đã không diễn ra.

Tranh cãi liên quan đến bồi thường là điều bình thường. Nhiều bang thành lập cơ quan giải quyết tranh chấp nhằm giải quyết tranh chấp nhanh hơn. Ví dụ, bang Florida thành lập Văn phòng trợ giúp và thanh tra người lao động (EAO), yêu cầu người lao động, chủ lao động, và cơ sở y tế phải nộp hồ sơ yêu cầu trợ giúp với cơ quan này trong giai đoạn giải quyết tranh chấp đã yêu cầu. Vài nhân viên đang nghi ngờ giả định không có lỗi của hệ thống bồi thường cho người lao động, cho rằng chủ lao động cố tình đưa nhân viên tiếp xúc hóa chất độc hại hay trong điều kiện làm việc nguy hiểm không nên được bảo vệ khi kiện về sự sơ suất. Trong hầu hết tình huống, tòa qui định tất cả chủ lao động tiến hành mà không cố tình phạm pháp sẽ xếp vào hệ thống bảo hiểm. Tuy nhiên, có vài ngoại lệ cho qui định chung này. Tòa án một bang qui định rằng công ty giấu người lao động thông tin liên quan đến sự phát triển bệnh nghề nghiệp có thể bị kiện vì sơ suất và gian lận.

Bảo vệ bồi thường cho người lao động không nhất thiết

loại bỏ khi công ty có thể vi phạm tiêu chuẩn OSHA. Điều khoản không có lỗi của hệ thống (theo trường hợp ngoài lệ nêu trên) không liên quan đến việc liệu chủ lao động hay người lao động phải chịu trách nhiệm hay không. Người lao động được nhận chữa trị y tế và một phần lương của bản thân; chủ lao động tránh bị pháp luật truy tố đối bằng thanh toán trợ cấp bồi thường cho người lao động.

Nếu người lao động bị tàn tật do tai nạn hay bệnh tật liên quan đến công việc, chủ lao động có thể chịu trách nhiệm theo đạo luật ốm yếu tàn tật của Mỹ 1990 (ADA) qui định "thỏa hiệp hợp lý" cho người lao động đó, giả định tình trạng ốm yếu tàn tật đủ điều kiện như theo qui định của ADA. Thỏa hiệp này có thể bao gồm tạo lại công việc hay bổ nhiệm lại. Tuy nhiên, thương tổn phải đủ điều kiện ốm yếu tàn tật theo ADA.

Trong khi các điều khoản về luật bồi thường cho người lao động, như ấn định phí bảo hiểm, khuyến khích nỗ lực của chủ lao động cải thiện lý nhứt sức khỏe và an toàn của họ, hiệu quả của các điều khoản này lại không gây ấn tượng nhiều. Nhiều bang đã xem xét riêng để tác động hơn trong lĩnh vực này. Từ 1911 đến 1948, mỗi bang đã thông qua luật bồi thường cho người lao động. Điều này tạo vô số qui định và điều lệ khắp các bang. Việc này gây áp lực chính trị từ vô số các tổ chức, đặc biệt là liên đoàn, do luật của liên bang nhắm chủ yếu vào việc giảm và ngăn ngừa thiệt hại, tổn thương và bệnh nghề nghiệp. Kết quả là sự thông qua đạo luật An toàn và Sức khỏe Nghề nghiệp năm 1970.

Đạo luật An toàn và Sức khỏe Nghề nghiệp

Ban An toàn và Sức khỏe Nghề nghiệp (OHSА) được hình thành năm 1970 thuộc bộ Lao động Mỹ. Ban này hình thành nhằm giảm bệnh nghề nghiệp và thương tổn khi làm việc. Sứ mệnh chính thức của OSHA là đảm bảo an toàn và sức khỏe công nhân tại Mỹ qua làm việc cùng với chủ lao động và nhân viên để tạo nên môi trường làm việc tốt hơn. OSHA giúp

giảm bớt sự thiệt hại nhân mạng hơn 60 phần trăm và giảm tổn thương và bệnh nghề nghiệp 40 phần trăm. Cùng lúc đó, việc làm ở Mỹ tăng gấp đôi từ chỗ 56 triệu công nhân tại 3.5 triệu chỗ làm lên hơn 115 triệu công nhân ở 7.2 triệu chỗ làm. Trong năm tài chính 2005, OSHA có hơn 2,220 nhân viên, kể cả 1,100 thanh tra viên. Phần của cơ quan là 468 triệu đô la. Thông tin năm 2003 do OSHA sưu tầm cho thấy giảm 5.0 trường hợp / 100 nhân viên so với thông tin năm 2002, với 4.4 triệu thương tổn và bệnh tật giữa các hãng tư nhân. Khoảng 32 phần trăm tổn thương liên quan đến việc làm diễn ra ở ngành sản xuất đồ dùng và 68 phần trăm trong ngành dịch vụ. Hình 13-2 trình bày tóm tắt các cơ quan và chức năng khác nhau từ OSHA.

Năm 2003 có 5,559 trường hợp thiệt mạng, hơi tăng hơn so với năm 2002, do thêm 114 trường hợp thiệt mạng trong nhóm lao động tự túc và 61 trường hợp do bạo lực nơi làm việc. Tỷ lệ thiệt mạng 4.0 người chết trên 100,000 công nhân vẫn duy trì từ năm 2002 tới năm 2003. Tỷ lệ thiệt mạng liên quan đến sự cố trên đường cao tốc, té ngã và điện giật giảm trong khi tỷ lệ giết người và chết liên quan đến hỏa hoạn và nổ và tiếp xúc với vật hay thiết bị gia tăng (xem số liệu mới tại: www.osha.gov). Theo Ủy ban An toàn Quốc Gia, từ năm 1912 đến 2003, thiệt mạng làm việc vô tình (trên tỷ lệ 100,000 công nhân) giảm 93 phần trăm từ chỗ 21 trường hợp còn 1.5 trường hợp.

Hình 13-2 Điểm cơ bản của OSHA và An toàn cho công nhân

Các cơ quan chịu chi phối của Đạo Luật An toàn và Sức khỏe Nghề nghiệp 1970	Hành động
Ban An Toàn Lao Động Và Sức Khỏe Nghề Nghiệp	Ban hành tiêu chuẩn; tiến hành kiểm tra, truy tố, những điều khác
Hội Đồng Xem Xét An Toàn Và Sức Khỏe Nghề Nghiệp	Xem xét việc truy tố; hủy bỏ truy tố
Tòa Phúc Thẩm của Mỹ	

Viện Quốc Gia An Toàn Và Sức Khỏe Nghề Nghiệp (HIOSH)	Đưa ra quyết định về việc truy tố đang tranh cãi
Cơ quan bang (22 bang) (Arizona, California, Hawaii, Indiana, Iowa, Kentucky, Maryland, Michigan, Minnesota, Nevada, New Mexico, New Jersey, New York, Bắc Carolina, Oregon, Nam Carolina, Tennessee, Utah, Vermont, Virginia, Washington và Wyoming)	Tiến hành nghiên cứu Tiêu chuẩn; thi hành Huấn luyện nhân viên tuân thủ thi hành an toàn và sức khỏe (COSHOs)

NSC công bố năm 2005 là khởi đầu cho xu hướng đầy hứa hẹn thông qua an toàn như một giá trị công ty cốt lõi giữa một số nhà lãnh đạo công ty. Vào năm 2005, Hội Đồng An Toàn Quốc Gia tài trợ cho Đại Hội Liên Hiệp Quốc về An Toàn và Sức Khỏe Nơi Làm Việc để kêu gọi sự quan tâm to lớn hơn đối với vấn đề an toàn trên thế giới. Như đã nêu trước đây, trong khi nơi làm việc tại Mỹ và các nước công nghiệp hóa khác an toàn hơn, không còn phải thắc mắc khi sức khỏe và an toàn của công nhân tương đối ít được quan tâm ở các nước đang phát triển.

Cụ thể là, mục đích của OSHA là hoàn thành những việc sau:

1. Khuyến khích chủ lao động và nhân viên giảm rủi ro công việc và thực hiện các chương trình an toàn và sức khỏe mới hay cải thiện chúng.
2. Cung cấp để nghiên cứu về an toàn và sức khỏe nghề nghiệp để phát triển các biện pháp cải tiến giải quyết các vấn đề liên quan.
3. Thiết lập trách nhiệm và quyền lợi riêng biệt nhưng lệ thuộc cho chủ lao động và nhân viên để có tình trạng an toàn và sức khỏe tốt hơn.
4. Duy trì hệ thống báo cáo và lưu trữ báo cáo để kiểm soát tổn thương và bệnh tật liên quan đến công việc.
5. Thiết lập chương trình đào tạo để gia tăng số lượng và năng lực cá nhân về an toàn và sức khỏe nghề nghiệp.

6. Phát triển tiêu chuẩn an toàn và sức khỏe nghề nghiệp và bắt buộc tuân thủ hiệu quả các tiêu chuẩn này.
7. Cung cấp để phát triển, phân tích, đánh giá, và chấp thuận các chương trình an toàn và sức khỏe nghề nghiệp.

Mức độ bao trùm của đạo luật OSHA năm 1970, vốn gồm tất cả chủ lao động và nhân viên tại Mỹ, được qui định trực tiếp bởi OSHA liên bang hay qua chương trình bang được OSHA chấp thuận. OSHA tìm kiếm để hỗ trợ phần lớn chủ lao động mong muốn hành động đúng đắn trong khi tập trung các nguồn lực thi hành tại chỗ trong những ngành rủi ro nhiều hơn. Ít hơn 1 phần trăm cuộc thanh tra – khoảng 300 – rơi vào chương trình tăng cường thi hành của cơ quan, được thiết kế để tuyên truyền cho chủ lao động tái vi phạm và cố tình vi phạm nhiều lần luật này. Việc bắt buộc thi hành mạnh mẽ giúp tăng vi phạm không minh chứng hơn 10 phần trăm qua 5 năm qua, bao gồm 14 phần trăm vi phạm tỷ lệ vi phạm được gán là cố tình kể từ 2003. Cùng thời điểm, tổn thương và bệnh tật tiếp tục giảm đáng kể.

Kế hoạch sức khỏe và an toàn của bang

OSHA khuyến khích các bang xây dựng chương trình an toàn và sức khỏe riêng cho bang, do vậy đang thay thế phần lớn sự bắt buộc thi hành, tuân thủ, và vượt qua OSHA liên bang, cho dù cơ quan liên bang chịu trách nhiệm thông qua và giám sát kế hoạch bang. Đổi lại, luật cho phép bang nhận 50 phần trăm trang chi phí hoạt động kế hoạch của họ bằng hình thức cấp phát từ cơ quan này. Hai mươi hai bang đã chọn phát triển và điều hành chương trình tuân thủ an toàn và sức khỏe nghề nghiệp riêng dành cho nhân viên kinh tế tư nhân và chính phủ (xem hình 13-2 xem danh sách các bang). Bốn chương trình hành động khác chỉ dành cho nhân viên chính quyền. OSHA chịu trách nhiệm chấp thuận và giám sát kế hoạch bang. Kế hoạch bang phải đề ra tiêu chuẩn an toàn và sức khỏe công việc có hiệu quả ít ra bằng với tiêu chuẩn

liên bang. Kế hoạch bang phải gắn chặt chẽ với đường lối, như tiến hành điều tra để tiêu chuẩn có hiệu lực, bù đắp cho nhân viên chính phủ, tiến hành các chương trình đào tạo và giáo dục an toàn. Theo lời một chuyên gia, "Kế hoạch bang tạo tính linh hoạt cho bang để xây dựng chương trình an toàn và sức khỏe phù hợp với đặc điểm địa lý, kinh tế, chính trị và văn hóa của bang. Thợ đốn gỗ ở bang Oregon, lấy ví dụ, đối mặt rủi ro bị đập vào người do cây được kéo khỏi sườn dốc. Ở miền Bắc Carolina, cây đề là rủi ro lớn nhất cho công nhân.

Dưới chính quyền của tổng thống Bush, OSHA tập trung vào ba chiến lược: (1) củng cố thi hành hiệu quả, công bằng và kiên quyết; (2) vượt hơn nữa, hỗ trợ giáo dục và tuân thủ; và (3) hiệp hội và chương trình hợp tác. Điều cần chú ý là OSHA dành thời gian và chi phí đáng kể ngay tại đồng đồ nát trong bị kịch của Trung Tâm Thương Mại Thế Giới. Gần 400 nhân của OSHA giám sát điều kiện tại nơi làm việc để đảm bảo sức khỏe và an toàn của tất cả công nhân tại khu vực đó. OSHA kiểm tra hơn 100 mẫu không khí tại khu vực và phát hiện tất cả các mẫu đều dưới tiêu chuẩn của OSHA cho chất amiăng. Họ cũng kiểm tra chất dioxin, kim loại, hợp chất hữu cơ dễ bay hơi, cacbon oxit, silic, và chất freon trong khu vực. Họ cung cấp khẩu trang và trang thiết bị bảo hộ cá nhân khác. Trong cùng thời gian, OSHA cung cấp chất nền bệnh than để đưa hướng dẫn cho thiết bị và nơi làm việc và đánh giá rủi ro khi tiếp xúc bệnh than. OSHA còn tiếp tục thực hiện vai trò hỗ trợ và tư vấn.

Tiêu chuẩn

OSHA chịu trách nhiệm phát triển các tiêu chuẩn an toàn có thể thi hành. Tiếng ồn và chất amiăng là hai ví dụ. Chính chủ lao nhiệm có trách nhiệm biết các tiêu chuẩn có thể áp dụng cho cơ sở của mình và đảm bảo nhân viên có được và sử dụng trang thiết bị cá nhân khi cần thiết để giữ an toàn. Những nơi OSHA không có ban hành tiêu chuẩn cụ thể, chủ lao động có trách nhiệm tuân thủ điều khoản nhiệm vụ chung của đạo luật.

Điều khoản nhiệm vụ qui định rằng mỗi chủ lao động sẽ trang bị ... nơi làm việc không có nguy hiểm có thể nhận biết đang gây hay có thể gây thiệt mạng hay nguy hiểm thể chất nghiêm trọng cho nhân viên của người đó. Điều này có nghĩa là nếu tình huống nơi làm việc có liên quan có nguy hiểm có thể gây tổn thương, chủ lao động có nhiệm vụ loại bỏ hay giảm nguy cơ qua tái thiết, trang thiết bị mới, hay huấn luyện công nhân về an toàn.

Năm 1989, OSHA đã mở rộng nhiều vai trò bảo vệ công nhân tránh vật liệu gây nguy hiểm. Giới hạn tiếp xúc tối đa cho 164 chất, và thắt chặt giới hạn cho 212 chất khác. Giới hạn bao gồm thời gian tối đa mà một công nhân có thể tiếp xúc đối với một chất cụ thể trong thời gian làm việc tám tiếng. Trong số các chất được ban hành lần đầu tiên là bụi cô tông, bụi gỗ, bụi gạo, xăng, axit acrylic, vonfam, và hơi hàn. OSHA cũng giảm thời gian tiếp xúc tối đa của công nhân với cacbon oxit, cloroform và hydro. Ngoài tiếp xúc chất độc hại, điều quan trọng là kiểm tra trang phục bảo hộ mà nhân viên đã mặc. Chọn lựa mức độ và vật liệu trang phục bảo vệ cá nhân thích hợp cũng quan trọng.

Chủ lao động có thể yêu cầu có thay đổi tạm thời (tối đa 1 năm) so với tiêu chuẩn khi họ không thể tuân thủ theo tiêu chuẩn mới trước ngày có hiệu lực. OSHA có thể đồng ý thay đổi thường xuyên so với tiêu chuẩn khi chủ lao động có thể minh chứng sự lựa chọn khác thay thế bảo vệ nhân viên hữu hiệu như việc tuân thủ tiêu chuẩn đó.

Thông thường, thay đổi là điều ngoại lệ để làm theo vài phần tiêu chuẩn an toàn và sức khỏe do OSHA ban hành cho một chủ lao động. Ví dụ, đôi khi chủ lao động có thể không tuân theo đầy đủ và đúng thời gian theo tiêu chuẩn an toàn hay sức khỏe mới do thiếu hụt nhân sự, vật liệu, hay thiết bị. Hoặc chủ lao động có thể ưa thích phương pháp, thiết bị, hay điều kiện mà họ tin bảo vệ nhân viên tốt bằng hay tốt hơn các tiêu chuẩn của OSHA. Trong những tình huống như thế.

chủ lao động có thể nộp đơn xin OSHA về thay đổi. Có bốn điểm thay đổi: tạm thời, thường xuyên, thí nghiệm và phòng thủ quốc gia.

Lưu trữ hồ sơ và báo cáo

Trước khi OSHA trở thành phương pháp hiệu quả, không tập trung và có hệ thống hiện diện cho các vấn đề an toàn và sức khỏe nghề nghiệp. Thống kê về tổn thương và bệnh nghề nghiệp được vài bang và các tổ chức tư nhân thu thập. OSHA trở thành cơ sở đầu tiên cho thủ tục toàn quốc thích hợp – yêu cầu sống còn để đo lường các vấn đề an toàn và giải quyết chúng.

Chủ lao động có 11 trở lên phải duy trì hồ sơ về tổn thương và bệnh nghề nghiệp khi có xảy ra. Hồ sơ cho phép Cục Thống Kê Lao Động sưu tầm dữ liệu, giúp xác định những ngành có mức nguy hiểm cao và thông tin cho nhân viên về tình trạng hồ sơ của chủ lao động. OSHA cung cấp đường dây nóng 24 giờ để báo tính an toàn của nơi làm việc hay các trường hợp khẩn cấp về sức khỏe.

Việc lưu trữ hồ sơ phải được duy trì 5 năm ở cơ sở và phải sẵn sàng cho thanh tra đại diện cho OSHA. Báo cáo thương tật và việc xảy ra (mẫu 301) phải hoàn tất trong vòng 7 ngày một khi có tổn thương hay bệnh tật liên quan đến việc làm có thể ghi nhận diễn ra. Nhật trình tổn thương và bệnh tật liên quan đến công việc (mẫu 300) được dùng để phân loại thương tổn và bệnh tật liên quan đến công việc và để ghi chú tính nghiêm trọng của từng trường hợp. Bản tóm tắt (mẫu 300 A) cung cấp tổng số hàng năm trong từng loại. Hình 14-3 trình bày tóm tắt nghĩa vụ của chủ lao động như đã được phác thảo bởi Bộ Lao Động Mỹ.

Lưu trữ hồ sơ về tai nạn không những quan trọng để đáp ứng sự tuân thủ vấn đề, mà còn để nhận biết các vấn đề nghiên cứu lao động ở nơi làm việc. Hồ sơ cần giữ không chỉ dành cho tổn thương hữu hình, mà còn những tổn thương cơ xương như căng cơ lưng, chi bị giật, và RSIs. Phân tích các hồ

sơ này có thể nhận biết các vùng mà hoạt động tay chân sai hay tư thế lao động sai gây tổn thương liên quan đến công việc. Thống kê về sự vắng mặt cũng có giá trị và cho phép tổ chức rút ra so sánh giữa công ty của họ và các công ty khác. Đáng buồn là nhiều hãng không lưu trữ chi tiết hồ sơ vắng mặt, nếu mà họ có.

Xác định tổn thương và bệnh nghề nghiệp

Tổn thương nghề nghiệp là bất kỳ tổn thương nào, như vết cắt, rạn, bong gân, hay cắt cụt, nảy sinh từ tai nạn liên quan đến công việc hay do tiếp xúc với sự cố trong môi trường lao động. Bệnh nghề nghiệp là tình trạng bất thường hay rối loạn nào, hay gì khác do tổn thương nghề nghiệp, gây ra bởi tiếp xúc nhân tố môi trường kết hợp với việc làm. Trong đó bao gồm bệnh nặng hay kinh niên gây ra bởi hít thở, hấp thụ, hay tiêu hóa hay tiếp xúc trực tiếp với chất độc hay tác nhân đầy nguy hiểm. Tác hại của rượu được xem là bệnh nghề nghiệp trong trường hợp nhân viên mắc vấn đề liên quan đến rượu do kết quả của trách nhiệm giao tế liên quan với công việc.

Mọi bệnh nghề nghiệp phải được ghi nhận, bất kể tính nghiêm trọng. Mọi tổn thương nghề nghiệp phải được ghi chép nếu chúng là kết quả của các trường hợp sau:

- Chết (phải được ghi nhận không kể thời gian giữa tổn thương và cái chết)
- Mất một hay nhiều ngày làm việc
- Giới hạn về việc làm hay cử động
- Mất ý thức
- Chuyển sang việc khác
- Chữa trị sức khỏe (ngoài sơ cấp cứu)

Vào năm 2002, OSHA có vài thay đổi định nghĩa về các trường hợp tổn thương và bệnh tật bởi chủ lao động ghi nhận. Các định nghĩa mới này dĩ nhiên là từ những thay đổi trong

thống kê về tổn thương và bệnh nghề nghiệp do Cục Thống kê Lao Động cung cấp. Một ví dụ, theo một thay đổi, định nghĩa cũ xem việc nộp đơn xin bằng dán kiểu bướm là việc chữa trị y tế và trường hợp có thể ghi nhận; định nghĩa mới xem việc chữa trị như thế là sơ cứu và không cần ghi nhận lại.

Thanh tra nơi làm việc

Để củng cố thi hành tiêu chuẩn của mình, OSHA được ủy quyền theo đạo luật để tiến hành thanh tra nơi làm việc. Mỗi cơ sở do cơ quan này kiểm soát theo đạo luật chịu sự thanh tra bởi nhân viên an toàn và sức khỏe phù hợp của OSHA (SOSHOs), họ được chọn lọc theo kiến thức và kinh nghiệm trong lĩnh vực an toàn và sức khỏe nghề nghiệp, được huấn luyện theo tiêu chuẩn của OSHA và nhận biết về nguy hiểm an toàn và sức khỏe.

Theo đạo luật, “khi trình bày thư ủy nhiệm thích hợp cho chủ, người hoạt động, hay cơ quan phụ trách”, nhân viên COSHO chịu trách nhiệm tiến hành:

- “Vào ngay và tại thời điểm hợp lý mọi nhà máy, xưởng, tổ chức, công trình xây dựng hay nơi nào khác, nơi làm việc, hay môi trường nào mà công việc được nhân viên của chủ lao động tiến hành.”
- “Kiểm tra và thanh tra trong giờ lao động bình thường, và ở các thời điểm hợp lý khác, trong giới hạn thích hợp và phong cách thích hợp, bất kỳ nơi nào của công việc và trong tất điều kiện, cấu trúc, máy móc, hệ thống máy móc, dụng cụ, thiết bị và vật liệu có trong thích đáng, và đặt câu hỏi riêng cho bất kỳ chủ lao động, chủ sở hữu, người điều hành, đại diện hay nhân viên.”

Ưu tiên cao nhất của OSHA là phải là người đến đầu tiên các hình huống nguy hiểm sắp diễn ra và nơi xảy ra tai nạn chết người thực tế. Kế tiếp, ưu tiên cho việc thanh tra nơi làm

việc có phần nản hợp lệ của nhân viên hay các ngành mục tiêu (những ngành có tỷ lệ tai nạn cao). Cuối cùng, cơ quan thực hiện thanh tra ngẫu nhiên và tái kiểm tra công trình khác nhau. OSHA tiến hành hơn 39,000 cuộc thanh tra năm 2004, gần 80 phần trăm số này là trực tiếp thanh tra ở các công trình nguy hiểm và thanh tra những phần nản hay tổn thương hay thiệt mạng nghiêm trọng. Hơn 50 phần trăm cuộc thanh tra diễn ra trong ngành xây dựng.

Rất ít trường hợp ngoại lệ thanh tra mà không thông báo. Thật tế, việc cảnh cáo chủ lao động của OSHA có thể đưa lại mức phạt lên tới 1,000 và hoặc 6 tháng tù. Nếu chủ lao động từ chối không cho chấp thuận cho COSHO, hay nếu chủ lao động cố gắng can thiệp vào cuộc điều tra, đạo luật này cho phép hành động pháp lý thích lý đáng.

Theo tòa thượng thẩm xử vụ Marshall kiện công ty Barlow năm 1978, OSHA không thể tiến hành điều tra mà không có sự đồng ý của chủ lao động. Tuy nhiên, việc điều tra có được tiến hành sau khi có giấy khám có thẩm quyền pháp lý trên cơ sở nguyên nhân có khả năng mang tính quản lý hay bằng chứng về vi phạm. Chủ lao động không cần cho phép thanh viên quan sát mọi nơi làm việc hoặc cung cấp mọi tài liệu yêu cầu. Giấy phép và trát hầu tòa có thể là cần thiết.

Nếu nhân viên có đại diện thương lượng tín nhiệm, thường liên đoàn sẽ đề cử đại diện để đi cùng với thanh tra. Tương tự, nếu nhà máy có ủy ban an toàn, thành viên nhân viên của ủy ban sẽ chỉ định đại diện nhân viên. OSHA yêu cầu nhân viên – dù có đại diện bởi liên đoàn hay không – có quyền chọn một đại diện để kiểm tra. Qui định của OSHA yêu cầu thanh tra viên tham khảo với số lượng nhân viên hợp lý nếu không có đề cử đại diện.

Đợt thanh tra - Sau khi mở hội nghị về phạm vi thanh tra qui định, COSHO và đại diện đi kèm tiến hành qua cơ sở và thanh tra các khu vực làm việc cho phù hợp với tiêu chuẩn

của OSHA. Lộ trình và thời gian thanh tra được quyết định bởi thanh tra viên thích hợp. Nếu chủ lao động quan tâm về việc mở rộng thanh tra bên ngoài so với những gì đã thảo luận tại hội nghị công khai, có thể tiến hành một hội nghị khác để thảo luận về việc mở rộng phạm vi thanh tra. Theo đó, chủ lao động có thể yêu cầu giấy khám xét. Trong khi nói chuyện với nhân viên, thanh tra viên thích hợp cố gắng giảm thiểu sự ngắt quãng công việc. Thanh tra viên quan sát điều kiện, tham khảo với nhân viên, lấy thông số, kiểm tra hồ sơ lưu trữ, và thậm chí chụp hình và thu hình (nhằm mục đích lưu trữ và chủ lao động có thể yêu cầu hồ sơ đó được giữ bí mật).

Nhân viên được tư vấn trước khi tiến hành đợt thanh tra. Thanh tra viên có thể dừng và hỏi công nhân, nếu muốn có thể hỏi riêng, về điều kiện và thực hiện an toàn và sức khỏe tại nơi làm việc của họ. Mọi nhân viên được bảo vệ theo pháp luật, tránh bị chủ phân biệt vì thực hiện quyền lợi an toàn và sức khỏe.

Hồ sơ lưu trữ và đăng được kiểm tra. Thanh tra kiểm tra hồ sơ về tổn thương, bệnh tật, và thiệt mạng mà chủ được yêu cầu lưu trữ. Thanh tra kiểm xem bản sao của tổng số theo trang cuối mẫu OSHA đã được gửi đi.

Kết thúc hội nghị - Sau đợt thanh tra, hội nghị kết thúc được tổ chức giữa thanh tra và chủ lao động hay đại diện chủ lao động. Đây là thời điểm thảo luận tự do về vấn đề và nhu cầu – thời điểm để đưa ra câu hỏi và trả lời thẳng thắn.

Thanh tra viên thảo luận với chủ về điều kiện chưa an toàn thấy được qua thanh tra và chỉ ra các vi phạm rõ rệt đưa ra trong trát hẫu: (1) mô tả về vi phạm; (2) mức phạt tài chính đề nghị, nếu có; (3) thời hạn phải sửa chữa xong các nguy hiểm. Chủ sau đó được yêu cầu về quyền giúp đỡ. Hội đồng giúp đỡ OSHA lắng nghe yêu cầu giúp đỡ về trát hẫu. Phán quyết cũng có thể được trình cho tòa phúc thẩm về vùng địa lý.

Trong khi OSHA tìm các loại vi phạm, họ dựa vào thông tin sâu rộng của họ để tìm những vi phạm chần chẫn. Năm 2004, vi phạm thường thấy nhất liên quan đến giàn giáo, bảo vệ chống té ngã, và giao tiếp trong môi trường nguy hiểm.

OSHA cho thời gian hủy bỏ, vốn là thời gian để chủ lao động phải sửa chữa vấn đề. Họ hiếm khi được dành cho hơn 30 ngày để tiến hành sửa chữa theo qui định. Tuy nhiên, thời gian dài hơn có thể được cho nếu chủ phải tiến hành thay đổi chính hay yêu cầu thiết bị hay phụ tùng mới không đến được trong vòng 30 ngày. Yêu cầu gia hạn có thể xin ở đại diện của OSHA tại khu vực.

Tổng quan

Lưu trữ tổn thương và bệnh tật liên quan đến công việc

Đạo luật an toàn và sức khỏe (OSH) năm 1970 yêu cầu một số chủ lao động nhất định chuẩn bị và giữ gìn hồ sơ tai nạn và bệnh tật liên quan đến công việc. Sử dụng các định nghĩa này khi phân loại trên nhật trình. Qui định về lưu trữ hồ sơ của OSHA (xem phần 29 CFR 1904) để biết thêm thông tin về các định nghĩa dưới đây.

Nhật trình về tổn thương và bệnh tật công việc (mẫu 300) được dùng để phân loại tổn thương và bệnh tật và để ghi chú mức độ và tính nghiêm trọng của từng trường hợp. Khi tai nạn xảy ra, sử dụng nhật trình để ghi nhận chi tiết cụ thể về việc đã xảy ra và diễn biến của sự việc. Phần tóm lược – mẫu riêng (mẫu 300 A) – trình bày tổng số trong năm của từng loại. Cuối năm, đăng bản tóm lược ở nơi dễ nhìn để nhân viên chú ý đến tổn thương và bệnh tật diễn ra ở nơi họ làm việc.

Chủ lao động phải giữ một quyển nhật trình cho tại chỗ cho từng cơ sở. Nếu chủ có hơn một cơ sở, thì họ phải giữ riêng một quyển nhật trình và bản tóm lược cho từng địa điểm thực tế cho hoạt động trong vòng một năm hay lâu hơn.

Chú ý rằng nhân viên có quyền xem xét hồ sơ về tổn thương và bệnh tật. Để biết thêm thông tin, xem mã 29 của

phần Qui định của Liên bang 1904.35, Liên quan đến nhân viên.

Các trường hợp nêu trong nhật trình tổn thương và bệnh liên quan không phải là tài liệu hợp lệ để công nhân đòi bồi thường hay các trợ cấp bảo hiểm khác. Việc liệt kê một trường hợp trong nhật trình không có nghĩa là chủ hay người công nhân đó có lỗi hay họ vi phạm tiêu chuẩn của OSHA.

Khi nào tổn thương và bệnh được xem là có liên quan đến công việc?

Một trường hợp tổn thương và bệnh được xem là liên quan đến công việc nếu sự kiện hay việc tiếp xúc trong môi trường làm việc gây ra hay góp phần vào điều kiện hay làm gia tăng trầm trọng tình hình đã có trước. Tính liên quan đến nơi làm việc được gán cho tổn thương và bệnh tật là kết quả của sự kiện hay việc tiếp xúc diễn ra tại nơi làm việc, trừ phi có áp dụng riêng trường hợp ngoại lệ. Xem phần CRF 29 1904.5 (b) (2) về phần ngoại lệ. Môi trường làm việc bao gồm cơ sở và địa điểm khác nơi có một hay nhiều nhân viên đang làm việc hay đang hiện diện như là điều kiện của công việc. Xem phần CRF 29 1904.5 (b)(1).

Cần lưu trữ tổn thương và bệnh tật nào liên quan đến công việc?

Lưu trữ các tổn thương và bệnh tật có kết quả là:

- Thiệt mạng
- Mất ý thức
- Vắng mặt nhiều ngày
- Giới hạn hoạt động trong công việc hay chuyển công việc, hay
- Điều trị y tế ngoài sơ cấp

Tổn thương và bệnh tật liên quan đến công việc có tầm quan trọng (theo định nghĩa dưới đây) hay đáp ứng các tiêu chuẩn phụ dưới đây phải được lưu trữ.

Mọi tổn thương và bệnh tật liên quan đến công việc được chẩn đoán bởi bác sĩ hay chuyên gia sức khỏe có bằng cấp chuyên môn khác phải lưu trữ. Mọi tổn thương và bệnh tật liên quan đến công việc liên quan đến ung thư, bệnh kinh niên không thể thay đổi, rạn hay nứt xương, hay thủng màng nhĩ. Xem phần CPR 27 1904.7.

Các tiêu chuẩn phụ

Các điều kiện sau cần được lưu trữ khi chúng liên quan đến công việc:

- Mọi tổn thương do kim châm hay vết cắt bởi vật thể sắc bén có nhiễm máu của người khác hay của vật liệu khác có khả năng nhiễm trùng
- Mọi trường hợp yêu cầu nhân viên phải đưa ra y tế theo yêu cầu của tiêu chuẩn sức khỏe của OSHA;
- Nhiễm bệnh lao có bằng chứng bởi kiểm tra da dương tính hay chẩn đoán bởi bác sĩ hay chuyên gia chăm sóc sức khỏe có chuyên môn sau khi tiếp xúc với một trường hợp đã biết là đang có bệnh lao.

Điều trị y tế

Điều trị y tế bao gồm việc quản lý và chăm sóc bệnh nhân nhằm mục đích chống bệnh tật hay rối loạn. Những trường hợp sau không được xem là chữa trị y tế và không cần ghi nhận:

- Đi bác sĩ hay chuyên gia sức khỏe chỉ để kiểm tra hay tư vấn;
- Qui trình chẩn đoán, bao gồm phân phối thuốc theo toa chỉ dùng cho mục đích chẩn trị; và
- Mọi thủ tục có thể được gán là sơ cấp cứu (xem phần dưới để biết thêm về sơ cứu).

Việc cần phải làm

1. Trong bảy ngày theo nhật sau khi nhận thông tin, cần quyết định xem trường hợp đó có cần ghi nhận lại

theo yêu cầu lưu trữ của OSHA

2. Quyết định tai nạn là trường hợp mới hay tái diễn trường hợp đã có.
3. Xác minh xem đó có phải là trường hợp liên quan đến công việc.
4. Nếu là trường hợp có thể ghi nhận, quyết định mẫu bạn cần điền vào khi có báo cáo về tổn thương và bệnh tật.

Bạn có thể sử dụng OSHA 301: Báo cáo sự việc tổn thương và bệnh tật hay mẫu tương đương. Một số hệ thống bồi thường công nhân của bang, bảo hiểm, hay báo cáo khác có được chấp nhận để thay thế, chừng nào chúng cung cấp cùng thông tin như mẫu 301 của OSHA.

Cách làm việc với Nhật trình

1. Nhận biết người lao động có liên quan trừ phi là trường hợp riêng như nêu dưới đây.
2. Nhận biết thời gian và địa điểm của trường hợp đó.
3. Nêu diễn biến của trường hợp đó, càng cụ thể càng tốt.
4. Phân loại mức độ nghiêm trọng của trường hợp đó theo việc lưu trữ kết quả nghiêm trọng nhất gắn với trường hợp đó, với cột J (các trường hợp có thể ghi nhận khác) là ít nghiêm trọng nhất và cột G (Chết) là nghiêm trọng nhất.
5. Nhận biết trường hợp là tổn thương hay bệnh tật. Nếu là tổn thương, kiểm tra mục tổn thương. Nếu là bệnh tật, kiểm tra mục bệnh tật thích hợp.

Nhân viên cơ quan giải thích các văn phòng OSHA tại khu vực là trung tâm dịch vụ hoàn chỉnh cung cấp một số dịch vụ như huấn luyện người phát ngôn và tài liệu kỹ thuật về các vấn đề an toàn và sức khỏe. Nhân viên thi hành cũng giải thích các yêu cầu về tiêu chuẩn tiếp xúc nguy hiểm, đòi hỏi chủ phải có chương trình tiếp xúc nguy hiểm toàn diện và

bằng văn bản, bao gồm các điều khoản về ghi nhãn container, tờ thông tin an toàn vật liệu, và chương trình huấn luyện nhân viên. (Chủ lao động bị truy tố vì hơn 60,000 vi phạm theo tiêu chuẩn tiếp xúc nguy hiểm kể từ 1985). Chủ lao động được yêu cầu minh chứng cho OSHA là họ đã giải quyết rủi ro nơi làm việc mà cơ quan đã nêu.

Truy tố và phạt

Sau khi nhân viên báo cáo về phát hiện, giám đốc khu vực quyết định trát hấu tòa, nếu có vấn đề nào cần đưa ra truy tố, đề nghị hình phạt nếu có. Trát tòa báo cho chủ lao động và nhân viên về qui định và tiêu chuẩn được xem là đã bị vi phạm và nêu thời gian đề nghị để được giảm nhẹ. Chủ lao động nhận trát và thông báo về hình phạt đề nghị qua thư bảo đảm. Chủ lao động phải đăng bản sao của từng trát ở gần nơi diễn ra vi phạm, trong 3 ngày cho đến khi vi phạm giảm đi, lâu hơn ở bất kỳ chỗ nào. Hình 13-4 trình bày tóm tắt của đề nghị hình phạt mà OSHA sẽ xem xét:

Đây là những loại vi phạm được trích dẫn và hình phạt được đề nghị:

- Vi phạm khác vi phạm nghiêm trọng – vi phạm có mối quan hệ trực tiếp với an toàn và sức khỏe nghề nghiệp, nhưng có thể sẽ không gây ra thiệt hại về nhân mạng hay nguy hiểm cơ thể nghiêm trọng. Hình phạt đề nghị lên đến 7,000 đô la cho từng vi phạm xét thấy cần.
- Vi phạm nghiêm trọng – vi phạm có nhiều khả năng gây thiệt mạng hay nguy hiểm cơ thể nghiêm trọng và chủ lao động đã biết, hay lẽ ra phải biết về nguy hiểm đó. Hình phạt bắt buộc cho từng vi phạm được đề nghị. Hình phạt cho vi phạm nghiêm trọng có thể được điều chỉnh giảm, dựa theo sự tin cậy của chủ lao động, hồ sơ vi phạm trước đây, tính nghiêm trọng của vi phạm bị qui cho, qui mô doanh nghiệp.
- Vi phạm cố tình – vi phạm mà chủ vi phạm có ý thức

hay vi phạm với sự bất chấp luật lệ. Chủ lao động hoặc là biết hành động đang tiến hành cấu thành vi phạm, hay biết đã có điều kiện nguy hiểm và không có nỗ lực hợp lý để chấm dứt tình trạng đó. Hình phạt đề nghị lên đến 70,000 đô la cho từng vi phạm. Mức phạt đề nghị cho vi phạm cố tình có thể được điều chỉnh giảm, tùy theo qui mô của doanh nghiệp và hồ sơ vi phạm trước đó. Thông thường, cơ quan không tính đến sự tin cậy.

Nếu chủ lao động bị buộc tội cố tình vi phạm tiêu chuẩn gây thiệt mạng cho nhân viên, mức phạt có thể ấn định bởi tòa hay phạt tù lên đến 6 tháng, hay cả hai. Mức phạt lên đến 250,000 đô la cho cá nhân, hay 500,000 đô la cho công ty, khi bị buộc kết tội hình sự.

- Tái phạm – vi phạm bất kỳ tiêu chuẩn, qui định, qui tắc, hay trình tự nào, khi thanh tra lại, vi phạm tương tự về căn bản có thể bị phạt lên đến 70,000 đô la cho từng loại vi phạm. Tạo cơ sở cho trát hẫu tái phạm, trát hẫu gốc sẽ là trát cuối; trát tranh luận có thể không làm cơ sở cho trát lập lại sau đó.
- Không giảm bớt vi phạm trước đó – Việc không giảm vi phạm trước đó có thể là hình phạt dân sự lên đến 7,000 đô la cho mỗi ngày vi phạm liên tiếp sau ngày yêu cầu giảm đã nêu.

Hình 13-4 Hình phạt đối với chủ lao động do vi phạm OSHA

Loại vi phạm	Mô tả	Hình phạt
Hình phạt khác ngoài vi phạm nghiêm trọng	Vi phạm không có khả năng gây chết hay tổn thương nghiêm trọng	Phạt lên 7,000 đô la cho từng vi phạm (xét thấy cần)
Vi phạm nghiêm trọng	Thực chất có thể gây ra chết hay thiệt hại thân thể nghiêm trọng và chủ lao động đã biết, hay lẽ ra phải biết, về cố tình vi phạm nguy hiểm	Phạt lên 7,000 đô la cho từng vi phạm (bắt buộc)
Cố tình vi phạm	Cố ý vi phạm	Có thể buộc tội hình sự; phạt lên đến 10,000 đô la cho từng vi phạm
Tái phạm hay không sửa chữa vi phạm	Phát hiện thấy vi phạm tương tự; không sửa chữa vi phạm	Phạt lên đến 70,000 đô la cho từng vi phạm; lên đến 7,000 đô la cho từng ngày vi phạm tiếp theo

Ngoài vi phạm phụ mà trát và hình phạt đề nghị có thể dựa theo kết án:

- Giả mạo hồ sơ, báo cáo, hay đơn có thể bị phạt 10,000 đô la hay phạt tù đến 6 tháng, hay cả hai.
- Vi phạm về đăng yêu cầu có thể bị phạt dân sự lên đến 7,000 đô la.
- Tấn công nhân viên OSHA, hay hỗ trợ, phản đối, dọa dẫm, hay can thiệp nhân viên OSHA khi họ thi hành nhiệm vụ là hành động hình sự, chịu phạt không quá 5,000 đô la và chịu phạt tù không quá 3 năm.

Trát hầu và qui trình phạt có thể khác biệt theo các bang có chương trình an toàn và sức khỏe riêng. Nhân viên có thể yêu cầu hội nghị không chính thức với OSHA để thảo luận mọi vấn đề nảy sinh do thanh tra, trát, thông báo về hình

phạt đề nghị hay thông báo về ý định của chủ lao động để tranh luận.

Năm 2004, năm vi phạm hàng đầu tiêu chuẩn OSHA liên quan đến (theo trật tự số vi phạm): (1) giàn giáo (8,682 trường hợp vi phạm), (2) tiếp xúc nguy hiểm; (3) bảo vệ chống ngã; (4) đóng cửa/kiểm soát mặt nạ hơi nguy hiểm; và (5) mạng dây điện. Những vi phạm hàng đầu ngoài 5 vi phạm này là: hệ thống bảo vệ – đào đường, tiếp xúc tiếng ồn, vi phạm việc cho phép về không gian hạn chế, và bảo vệ máy móc.

Dịch vụ sẵn có

Hỗ trợ tư vấn Hỗ trợ tư vấn miễn phí cho chủ lao động muốn thiết lập và duy trì nơi làm việc an toàn và lành mạnh. Nhờ sự tài trợ lớn của OSHA, dịch vụ này được cung cấp miễn phí dành cho chủ lao động. Như là một phần của dịch vụ này, không đưa ra trát hầu nào, không ấn định hình phạt, và thông tin được giữ kín. Ngoài giúp đỡ chủ lao động nhận biết và sửa chữa những hiểm nguy cụ thể, việc tư vấn có thể bao gồm hỗ trợ phát triển và thực hiện chương trình an toàn và sức khỏe nơi làm việc hiệu quả với sự chú trọng đến việc ngăn ngừa tổn thương và bệnh cho công nhân. Dịch vụ huấn luyện và giáo dục cũng được cung cấp.

Chương trình bảo vệ tự nguyện - Chương trình bảo vệ tự nguyện (VPPs) đại diện cho nỗ lực của OSHA nhằm mở rộng việc bảo vệ cho công nhân trên mức tối thiểu theo tiêu chuẩn của OSHA. Khi kết hợp với chương trình củng cố thi hành hiệu quả, VPPs, mở rộng dịch vụ tư vấn tại chỗ, và văn phòng khu vực có thể mở rộng bảo vệ công nhân để đáp ứng mục tiêu của OSHA. Người tham gia VPPs lập và duy trì hồ sơ và chương trình an toàn xuất sắc được OSHA công nhận như là mô hình cho ngành của họ. Việc hợp tác qua lại với OSHA cho công ty cơ hội cung cấp cho OSHA thông tin giá trị về vấn đề sức khỏe và an toàn và để xây dựng cho ngành một mô hình có hiệu quả tuyệt vời về sức khỏe và an toàn.

Không giống như các công ty khác, người tham gia vào VPPs không phải chịu đợt thanh tra thường lệ của OSHA. Việc xây dựng và duy trì chương trình do OSHA chấp thuận tiếp theo mô hình VPP được phản ánh qua tỷ lệ tổn thương rất thấp đối với những công ty có tham gia. Ví dụ, trung bình công trình VPP có tỷ lệ 1 ngày nghỉ việc, 52 % thấp hơn tỷ lệ trung bình của ngành này. Mức độ giảm của thương tổn và bệnh tật bắt đầu khi công trình cam kết theo biện pháp VPP để quản lý an toàn và sức khỏe và tiến trình áp dụng VPP đầy thử thách. Trong số thành viên của chương trình VPP có New Holland, nhà máy công ty Ford Motor tại Michigan. Công ty Ford báo cáo tăng năng suất 13 % kể từ khi tham gia chương trình này và giảm 16 % sản phẩm phế thải cần thực hiện lại.

Chương trình VPP được điều chỉnh vào năm 2000 nhằm cho phép chủ lao động không đủ tư cách trước đây, đặc biệt là doanh nghiệp nhỏ, để tăng mức độ mong đợi đạt sức khỏe và an toàn của công ty tham gia. OSHA hy vọng các địa điểm VPP tham gia chương trình xa hơn hỗ trợ cho những nơi khác và giúp OSHA đạt mục tiêu của tổ chức. Xem trang web nổi bật của OSHA để biết thêm chi tiết cho chương trình này.

Ba VPPs – Ngôi sao, Xuất Sắc và Minh Chứng – được thiết kế để thực hiện các chức năng sau:

- Công nhận thành tựu nổi bật của những người kết hợp thành công chương trình an toàn và sức khỏe toàn diện vào hệ thống quản lý chung của họ.
- Thúc đẩy công ty khác đạt kết quả an toàn và sức khỏe xuất sắc theo cách nổi bật giống nhau.
- Xây dựng mối quan hệ giữa các chủ lao động, nhân viên, và OSHA trên cơ sở hợp tác hơn là ép buộc.

Chương trình Ngôi Sao, chương trình đòi hỏi nhất và uy tín nhất của OSHA, được mở cho chủ lao động mọi ngành đã quản lý thành công chương trình an toàn và sức khỏe toàn

diện để giảm tỷ lệ tổn thương dưới mức trung bình cả nước của ngành đó. Yêu cầu cụ thể cho chương trình này bao gồm hệ thống cam kết quản lý và trách nhiệm; đánh giá và kiểm soát rủi ro; và lập kế hoạch an toàn, qui định, qui trình công việc, và huấn luyện tại chỗ và hoạt động hiệu quả.

Chương trình Xuất Sắc, cũng dành cho mọi ngành nghề, chủ yếu là bước tiến tới tham gia chương trình Ngôi Sao. Công ty có chương trình an toàn và sức khỏe căn bản cam kết cải thiện và có tài nguyên để thực hiện điều đó trong khoảng thời gian qui định có thể làm việc cùng OSHA để đạt yêu cầu phẩm chất của chương trình xuất sắc.

Chương trình Minh Chứng Ngôi Sao, dành cho công trình đạt chuẩn bảo vệ an toàn và sức khỏe của mức Ngôi Sao để kiểm tra biện pháp thay thế cho yêu cầu tính hợp lệ của chương trình Ngôi Sao hiện tại và sự thể hiện. Dự án hứa hẹn và đầy thành công được nghiên cứu cho thay đổi về yêu cầu của chương trình Ngôi Sao.

Huấn luyện và giáo dục - Các văn phòng tại khu vực của OSHA là các trung tâm có đầy đủ dịch vụ cung cấp nhiều loại hình dịch vụ thông tin như phát ngôn viên, ấn phẩm, hỗ trợ hình ảnh về nguy hiểm nơi làm việc, và tư vấn kỹ thuật. Viện đào tạo của OSHA tại Arlington Heights, Illinois, cung cấp việc đào tạo và giáo dục căn bản và nâng cao trong lĩnh vực an toàn và sức khỏe cho nhân viên phù hợp của liên bang và bang; tư vấn của bang; nhân viên liên bang của cơ quan khác, nhân viên, và đại diện của họ. Các khóa học của viện cũng dành cho công chúng và bao trùm các lĩnh vực như nguy hiểm về điện, bảo vệ máy móc, thông khí và tư thế lao động.

Trách nhiệm của chủ lao động theo OSHA

Là chủ lao động, người phải tuân thủ những hướng dẫn này của OSHA:

- Thực hiện trách nhiệm theo nhiệm vụ chung để cung cấp nơi làm việc không có rủi ro nhận thấy gây hay có

thể gây ra thiệt mạng hay nguy hiểm nghiêm trọng cho nhân viên và tuân thủ tiêu chuẩn, qui tắc, và qui định đã ban hành theo đạo luật.

- Làm cho bản thân và nhân viên quen thuộc với các tiêu chuẩn bắt buộc của OSHA và để sẵn bản sao cho nhân viên xem xét khi có yêu cầu.
- Kiểm tra điều kiện làm việc để đảm bảo chúng phù hợp theo tiêu chuẩn thích hợp.
- Giảm thiểu hay giảm rủi ro về an toàn và sức khỏe.
- Đảm bảo cho nhân viên có và biết sử dụng công cụ và thiết bị an toàn (bao gồm thiết bị bảo hộ cá nhân thích hợp) và các thiết bị như vậy cần được bảo quản đúng.
- Dùng mã màu, áp phích, nhãn, hay dấu hiệu bằng nhiều ngôn ngữ để cảnh báo nhân viên về nguy hiểm tiềm tàng.
- Xây dựng hay cập nhật qui trình hoạt động và thông tin để nhân viên làm theo yêu cầu về an toàn và sức khỏe.
- Cung cấp kiểm tra y tế khi cần theo tiêu chuẩn của OSHA.
- Báo cáo cho văn phòng OSHA gần nhất trong vòng 48 giờ khi có tai nạn thiệt mạng nào hay tai nạn có từ 5 nhân viên trở lên nhập viện.
- Giữ hồ sơ mà OSHA yêu cầu về tổn thương và bệnh tật liên quan đến nơi làm việc và đăng bản sao về tổng số theo trang cuối mẫu 300 của OSHA trong suốt tháng 2 hàng năm.
- Đăng, ở nơi nổi bật trong nơi làm việc, áp phích của OSHA thông báo cho nhân viên về quyền lợi và trách nhiệm của họ.
- Tạo điều kiện tiếp xúc cho nhân viên, cựu nhân viên, và đại diện của họ với nhật trình và tóm tắt về tổn

thương và bệnh nghề nghiệp (mẫu 300 của OSHA) theo thời điểm thích hợp và cách hợp lý.

- Hợp tác với nhân viên OSHA bằng cách cung cấp tên người đại diện thẩm quyền của nhân viên để đi cùng nhân viên thích hợp của OSHA trong đợt thanh tra.
- Không phân biệt nhân viên thi hành đúng quyền lợi của họ theo luật này.
- Đăng trát của OSHA ở nơi hay gần công trình có liên quan. Mỗi trát, hay bản thân trát, phải được đăng cho đến khi vi phạm giảm đi hay 3 ngày làm việc, lâu hơn ở bất kỳ nơi làm.

Dù OSHA không nêu ra nhân viên vi phạm trách nhiệm của họ, mỗi nhân viên sẽ tuân thủ các tiêu chuẩn an toàn và sức khỏe nghề nghiệp và qui tắc, qui định và qui trình đã ban hành phù hợp theo đạo luật này.

Quyền lợi của nhân viên theo OSHA

Nhân viên có quyền tìm kiếm nơi làm việc an toàn mà không ngại sự trừng phạt. Quyền lợi này được công bố trong phần 11 (c) của đạo luật này. Tất cả nhân viên được bảo vệ trừ người tự làm chủ và nhân viên công cộng ở bang và chính quyền địa phương.

Luật này tuyên bố chủ lao động sẽ không trừng phạt hay phân biệt chống công nhân thực hiện quyền sau:

- Phàn nàn với chủ, liên đoàn, OSHA hay bất kỳ cơ quan chính phủ nào về nguy hiểm về an toàn và sức khỏe nghề nghiệp.
- KIỆN sự bất bình về an toàn hay sức khỏe
- Tham gia hội đồng an toàn và sức khỏe nghề nghiệp hay các hoạt động của liên đoàn liên quan đến an toàn và sức khỏe nghề nghiệp.
- Tham gia vào đợt thanh tra, hội nghị, phiên tòa, hay hoạt động có liên quan của OSHA.

Nếu một nhân viên thực hiện những điều này hay các quyền khác của OSHA, chủ lao động không được phép phân biệt chống lại họ bằng hình thức nào, như sa thải, giáng cấp, chuyển nhân viên sang công việc hay ca không ưa thích khác, hay đe dọa hay quấy rối người đó.

Trong vụ Whirpool kiện Marshall, tòa thượng thẩm qui định vào năm 1981 rằng dù không có ngôn ngữ cụ thể trong luật về rời bỏ công việc, nhân viên có hiểu biết hợp lý về sự thiệt mạng hay tổn thương nghiêm trọng có thể từ chối làm việc cho đến khi nguy hiểm an toàn được giải quyết. Chủ lao động không được kỷ luật hay sa thải công nhân thực hiện quyền này, dù chủ lao động không cần trả cho công nhân cho những giờ không làm việc.

Công nhân tin rằng họ bị phạt do thực hiện quyền an toàn và sức khỏe phải liên lạc với văn phòng OSHA gần nhất trong vòng 30 ngày khi họ biết về sự phân biệt được viện đến. Đại diện liên đoàn không phải hoàn tất mẫu nào. Bất kỳ thành viên OSHA nào sẽ hoàn tất mẫu sau khi hỏi sự việc và người có liên quan.

Tiếp theo khiếu nại, OSHA điều tra tổ chức đó. Nếu nhân viên bị phạt bất hợp pháp do thực hiện quyền an toàn và sức khỏe, OSHA yêu cầu chủ lao động phục hồi thu nhập công việc và trợ cấp cho công nhân đó. Nếu cần, và nếu có thể chứng minh sự phân biệt, OSHA kiện chủ lao động ra tòa. Trong trường hợp đó, công nhân không phải trả phí luật nào. Nếu cơ quan bang có chương trình của bang mà OSHA chấp thuận, nhân viên có thể nộp đơn khiếu nại với OSHA liên bang hay cơ quan bang theo luật.

- Xem xét bản sao về tiêu chuẩn, qui tắc, qui định, và yêu cầu thích hợp mà chủ lao động cần có ở nơi làm việc.
- Yêu cầu chủ lao động thông tin về rủi ro an toàn và sức khỏe ở nơi làm việc, những điều cần thận trọng, và qui trình cần tuân theo nếu có nhân viên bị tai nạn hay tiếp xúc với hóa chất độc hại.

- Yêu cầu giám đốc vùng của OSHA tiến hành thanh tra nếu tin rằng có rủi ro hay vi phạm tiêu chuẩn nơi làm việc của bản thân.
- Được dấu tên trước chủ lao động, khi yêu cầu OSHA, nếu nộp đơn khiếu nại và ký tên.
- Biết về hành động của OSHA liên quan đến khiếu nại của bản thân và có xem xét không chính thức, nếu yêu cầu, về mọi quyết định không thanh tra hay về việc không đưa ra trát hầu.
- Nhờ đại diện công nhân có thẩm quyền đi cùng nhân viên OSHA trong đợt thanh tra.
- Trả lời câu hỏi từ nhân viên OSHA, đặc biệt nếu không có đại diện nhân viên có thẩm quyền đi theo nhân viên OSHA trong đợt thanh tra.
- Quan sát mọi giám sát hay đo lường tài liệu về rủi ro và có quyền xem những tài liệu này, được qui định theo đạo luật này.
- Có người đại diện có thẩm quyền, hay bản thân, xem nhật trình hay tóm lược về tổn thương nghề nghiệp (mẫu 300 của OSHA) tại thời điểm và cách hợp lý.
- Yêu cầu thảo luận kết thúc với nhân viên OSHA sau đợt thanh tra.
- Nộp đơn viết yêu cầu thông tin để kiểm tra hóa chất ở nơi làm việc có tác dụng độc hại khi dùng, và giấu tên, nếu có yêu cầu từ Viện An Toàn Và Sức Khỏe Quốc Gia.
- Nhận thông báo từ chủ lao động nếu người đó áp dụng thay đổi so với tiêu chuẩn OSHA, điều trần tại phiên tòa về sự khác biệt, và yêu cầu quyết định cuối cùng.
- Nộp thông tin hay phê bình cho OSHA về việc phát hành, điều chỉnh, hay thu hồi tiêu chuẩn của OSHA và yêu cầu phiên tòa công khai.

Hiệu quả của OSHA

OSHA có tác động sâu sắc lên hành động của chủ lao động bất kể vấn đề sức khỏe và an toàn. Việc thành lập các ủy ban an toàn chính thức, trang thiết bị và máy móc được cải thiện, phương tiện và nhân viên y tế được cải thiện, nói chung, chú trọng nhiều hơn về an toàn và ngăn ngừa nằm trong số thay đổi chính là kết quả trực tiếp của OSHA.

OSHA từng là một gương mặt cho qui định quá mức của chính phủ kể từ khi tổng thống Ronald Reagan tấn công cơ quan này khi ông tranh cử chức tổng thống. Phái Cộng Hòa đặc biệt là những người tấn công "chính quyền lớn" tranh luận rằng qui định của OSHA cản trở nghiêm trọng đến năng suất và làm gia tăng chi phí. Họ phê bình OSHA thường can thiệp vào những khu vực bảo hộ đủ cho công nhân theo mức bang qua chương trình bồi thường công nhân và theo mức của công ty vì đó chính là mối quan tâm lớn nhất của họ để giữ công nhân làm việc an toàn và lành mạnh. Phim hoạt hình cổ điển ở Hình 14-5 minh họa thái độ chống lại OSHA. Theo phát biểu của John Stossel của đài ABC, OSHA được tạo thành nhóm cơ quan bận rộn không có mẩu chốt cố gắng quản lý vĩ mô đời sống của mọi người. James Knott, chủ cơ sở sản xuất ở Massachusetts, không phải là người hâm mộ OSHA. Theo ông thì OSHA không giúp ích cho việc gì. "Họ gửi thanh tra đến những nơi có khiếu nại, và sao đó họ muốn bạn trả họ tiền; họ là những kẻ tống tiền." Những phê bình gay gắt nhất về OSHA và thanh tra của tổ chức đã phớt lờ việc trong khi tổ chức này và thanh tra mắc sai lầm trong quá trình đưa ra qui định và trát hẫu thì các công ty đều có lệnh của tòa. Ví dụ, ông Knott có vấn đề liên quan về đề nghị của thanh tra OSHA theo điều khoản nhiệm vụ chung mà ông tăng thêm độ cao của hàng rào. Ông Knott lẽ ra yêu cầu đề nghị này cho Ủy ban xem xét an toàn và sức khỏe nghề nghiệp (OSHRC) hay yêu cầu sự thay đổi với qui định hay tiêu chuẩn của OSHA. Nếu ông Knott thất bại ở cấp OSHA.

ông có thể tranh luận với tòa phúc thẩm. Có nhiều sự lựa chọn cho tổ chức chống lại sự can thiệp của OSHA và ấn định tùy ý bất kỳ điều khoản nào của luật này.

- Kính chiếu hậu
- Kính
- Lọc khí
- Găng tay da
- Que phanh đường
- Đèn lồng lade
- Nón bảo hộ
- Tai nghe chống ồn
- Miếng đệm vai
- Miếng đệm khuỷa tay
- Kèn có 4 ngôn ngữ
- Bánh xe cho túi

Đánh giá hiệu quả của OSHA rất khó khi dùng dữ liệu về tổn thương, tai nạn và số thiệt mạng do thay đổi qui tắc báo về tổn thương năm 2002. Dĩ nhiên các định nghĩa mới đưa đến thay đổi trong thống kê về tổn thương và bệnh nghề nghiệp qui định bởi Cục Thống Kê Lao Động. Sử dụng các định nghĩa mới, Cục đã báo cáo 4.7 triệu trường hợp tổn thương và bệnh không gây chết người ở nơi làm việc của khu vực kinh tế tư nhân năm 2002, kết quả tỷ lệ 5.3 ca / 100 công nhân toàn thời gian. Trong khi số liệu này theo xu hướng giảm trường hợp và tỷ lệ trong thập kỷ qua, do có thay đổi về định nghĩa chúng không thể so sánh với thông tin của năm trước.

Một vài người có thể đưa ra sự giảm tổn thương trong ngành xây dựng làm minh họa cho hiệu quả tích cực của OSHA. Yêu cầu bồi thường công nhân giảm hơn 15 phần trăm trong năm 2004 và 2005. (xem hình 13-6). Xây dựng là ngành OSHA ưu tiên cao vì tỷ lệ tổn thương được ghi nhận. OSHA

đã thanh tra nhiều trong ngành này hơn các ngành khác trong cùng hai năm đó. Một cách giải thích có thể nữa là giảm báo cáo về tổn thương. Ít trường hợp tổn thương được báo cáo. Tại sao như vậy? Xuôi theo Florida sau năm cơn lốc năm 2004, nhu cầu thợ lợp mái nhà tăng cao. Theo lời một nhà thầu, "Tôi không thể có đủ người cho công việc mà không có người nhập cư phi pháp; và tôi có thể không có hợp đồng thầu nào theo sự cạnh tranh tăng cao. Dân nhập cư trái phép ngã từ mái nhà có xu hướng không yêu cầu bồi thường cho công nhân. Chủ của họ có xu hướng không nộp hồ sơ tổn thương cho OSHA. Con số thống kê luôn cần được hiểu theo tình hình.

OSHA cũng bị phạt bởi các chuyên gia an toàn vì những vụ phạt linh tinh – có lúc, chỉ vài trăm đô la. Hai tháng trước khi vụ nổ kinh khủng hãng xăng Phillips năm 1989, OSHA đã có sơ suất tiến hành thanh tra hoàn bộ nhà máy sau khi tai nạn làm một công nhân bị thiệt mạng. OSHA có quyền hạn nhất định yêu cầu Bộ Tư Pháp khởi tố chủ lao động cố ý hay sơ suất làm tổn thương nhân viên, nhưng vẫn có sự chỉ trích về OSHA cho rằng khởi tố bang là cần thiết vì vài chủ lao động bị phạt theo luật liên bang. Phạt vi phạm dẫn đến thiệt mạng còn ít. Ví dụ, tại một bang, ít hơn 20 phần trăm phạt do trát liên quan mạng người chỉ hơn 10,000 đô la.

Tiếp sau sự kiện ngày 11/09, 2001, OSHA dành đáng kể nguồn lực (có giá trị) cho Trung tâm thương mại thế giới. Kết quả là nhiều hoặc động khác của họ đã giảm về qui mô và mức độ và do họ không có quỹ phụ. Trong khi OSHA dưới thời tổng thống Bill Clinton được đổi mới, nhiều người nói là hướng dẫn sai lầm, quyết liệt, OSHA dưới thời tổng thống George W.Bush có ít mục tiêu và thành tựu đòi bồi thường hơn. Trong khi việc củng cố thi hành và phạt tăng dưới thời tổng thống Clinton, lại có ít cuộc thanh tra và phạt dưới thời tổng thống Bush.

OSHA có thể sử dụng quyền hạn đòi hầu tòa để nhân viên

tuyên thệ điều trần về vi phạm an toàn. Ban quản lý kinh doanh có thể đối mặt với hình phạt tù do hành vi và chính sách của họ về sức khỏe và an toàn cho công nhân của họ. Tòa thượng thẩm ở New York, Illinois, và Michigan qui định rằng chủ lao động có thể bị buộc tội hình sự và án tù. Nhiệt huyết đối mới đã tạo đà âu lo giữa giới chủ lao động. Theo lời một chuyên gia, “lần đầu tiên, chi phí phốt lờ OSHA trở nên cao hơn chi phí chấp hành.” Sáng kiến như các chương trình chú trọng đặc biệt về chất silic và nhà dưỡng lão cho phép OSHA thực hiện công việc tiếp cận các nơi nguy hiểm nhất tốt hơn.

Tuy nhiên vấn đề then chốt là liệu sự hiện diện của OSHA có giảm số thiệt mạng, tai nạn, hay tổn thương ở nơi làm việc. Thông tin liên quan về số thương vong đã rõ ràng, nhưng phạm vi mà luật và qui định của OSHA có liên quan đến những phát hiện này không rõ ràng. Thương vong tại nơi làm việc từ 21 / 100,000 năm 1912 chỉ còn 4 / 100,000 năm 2004. Tuy nhiên, trong khi xu hướng này đang đứng vững, xu hướng tương tự về giảm số thiệt mạng vẫn hiện như thậm chí trước khi OSHA được thông qua năm 1970. Tỷ lệ tổn thương và bệnh tật liên qua đế số ngày nghỉ làm giảm từ năm 1984 đến 2004. Nhưng con số này tăng lên trong tổng số tổn thương và bệnh tật kể từ năm 1984, chủ yếu theo báo cáo về RSI. Gần hai phần ba tổn thương ở nơi làm việc là dạng RSI với 350,000 trường hợp được báo cáo vào năm 2004.

Hình 13-6 Tổn thương tại công trình

Nguồn: Cục Thống Kê Lao Động, Văn Phòng Thẩm Phán Bồi Thường

Phê bình khác về OSHA là mục tiêu của tổ chức hầu như chỉ là điều kiện làm việc không an toàn và trách nhiệm của ban quản lý; tuy nhiên, rõ ràng không có ý định dành cho hành vi và trách nhiệm của nhân viên. Do sự thiếu quan tâm này, các chuyên gia đồng ý rằng tác động của OSHA về tỷ lệ tai nạn sẽ là ôn hòa. Các chuyên gia nhìn chung đồng ý cần

chú ý nhiều hơn cho hành vi và thái độ. Ví như, công ty GM, theo báo cáo năm 1976, công ty chi 15 đô la / xe để tuân theo qui định của OSHA, nhưng không có tác động tích cực về tỷ lệ tai nạn theo chức năng của qui định. GM khiếu nại cho rằng nhiều tai nạn là hậu quả do hành động không hợp lý bởi nhân viên. Các chuyên gia khác duy trì tác động dài hạn của OSHA sẽ rất tích cực vì gia tăng kiến thức về hóa chất nguy hiểm khám phá qua hoạt động của OSHA. Ví dụ, thông tin quan trọng về nhiều chất gây ung thư như PCBs, cô tông, bụi, chất amiăng, và nhựa vinyl chloride có thể liên quan trực tiếp đến nghiên cứu của OSHA. Việc cấm chất amiăng năm 1989 có thể không diễn nếu nó không phải do OSHA nghiên cứu.

Điều khoản quyền được biết của OSHA lẽ ra cũng có tác động tích cực về hồ sơ sức khỏe và an toàn của công ty. Các điều khoản qui định cụ thể về quyền của nhân viên được biết nếu họ đang làm việc với hóa chất không an toàn, cách làm việc với chúng an toàn, và cách cung cấp sơ cấp cứu nếu công nhân nảy sinh tiếp xúc với hóa chất độc hại. Điều khoản này cũng yêu cầu cung cấp tờ thông tin an toàn vật liệu cho từng hóa chất sử dụng. Mẫu này cung cấp thông tin cần thiết về hóa chất đó, những cẩn trọng cần có, các xử lý mọi tổn thương liên quan với việc sử dụng.

Liên đoàn có vị trí tích cực nhờ hiệu quả của OSHA và đứng đầu ủng hộ nhiều điều khoản ngăn ngừa của OSHA. Ví dụ, hơn 20,000 công nhân được huấn luyện hàng năm để nhận biết và kiểm soát chất độc hại. Thế nhưng, liên đoàn ưu thích việc củng cố thi hành mang tính công kích hơn vốn thống nhất khắp nước và tiến trình nhanh hơn vì sự phát triển tiêu chuẩn mới. Liên đoàn làm việc cực lực trên danh nghĩa thành viên kiểm soát RSI.

CHƯƠNG TRÌNH GIẢM TAI NẠN LÀM VIỆC

Nhiều tổ chức thử nhiều loại chiến thuật nhằm giảm hay loại trừ hành vi không an toàn ở nơi làm việc. Các chương

trình này được phân loại thành bốn lĩnh vực: lựa chọn nhân sự, huấn luyện nhân viên, chương trình động viên, và qui tắc và qui định an toàn. Cố vấn uy tín, E.Scott Geller có 50 nguyên tắc cho văn hóa an toàn tuyệt đối, tập hợp con của những gì trình bày ở hình 14-7. Tất cả bốn lĩnh vực này bao trùm các nguyên tắc này. Tầm nhìn bởi quản lý cấp cao về an toàn là rất quan trọng và khác biệt qua các loại hình văn hóa. Nói chung, nhà máy ở Mỹ, Nhật, và Liên Hiệp Châu Âu an toàn hơn. Các tổ hợp Quyền Của Công Nhân, nhóm giám hộ sinh viên đánh giá điều kiện làm việc ở các nhà máy khắp thế giới, đánh giá trang thiết bị sản xuất theo tiêu chuẩn và qui định của OSHA. Truyền thông tốt là điều sống còn cho sự thành công của chương trình an toàn và sức khỏe và cho doanh nghiệp nói chung. Ngoài ra, nghiên cứu cho thấy sự minh chứng sự quan tâm của ban quản trị sau tổn thương của nhân viên tạo hiệu ứng hào quang có thể hỗ trợ cho sự hồi phục của nhân viên và tăng tốc độ quay về với công việc. Cũng vậy, những công nhân chịu hiệu ứng hào quang tỏ ra thỏa mãn với việc chữa trị từ công ty và ít có khả năng tìm đến luật sư.

Với sự gia tăng của người làm việc tại nhà, OSHA quan tâm đến điều kiện sức khỏe và an toàn ở gia đình, nhưng mối quan tâm này tại gia đình, nhưng mối quan tâm này trôi theo cùng sự thay đổi trong quản lý năm 2000. Quản lý về sức khỏe và an toàn năm 1992 về qui định làm việc yêu cầu chủ lao động lo về đánh giá rủi ro cho người làm việc tại nhà.

Một nghiên cứu tuyệt vời mới đã tập trung vào hệ thống làm việc thể hiện cao (HPWS) và áp dụng nguyên tắc cam kết và tham gia HPSW để cải thiện nơi làm việc. Họ tranh luận rằng an toàn cần được xem là sự thể hiện thay đổi nhiều như sản xuất, lợi nhuận, doanh thu, quản lý chất lượng hay phản nản của khách hàng. Họ tìm sự hỗ trợ mạnh mẽ cho giả thuyết rằng hệ thống làm việc thể hiện cao sẽ cải thiện tính an toàn bằng cách gia tăng niềm tin của nhân viên vào ban

quản lý và không khí an toàn đã thấy. Công ty đặt mức độ này qua tuyển chọn chọn lọc, tăng cường đào tạo, và cấu trúc theo nhóm và ra quyết định. Cụ thể, họ phát hiện kiến thức an toàn cá nhân, động lực về an toàn, tuân thủ an toàn, và sáng kiến về an toàn tất cả liên quan gắn với an toàn (ví dụ, tổn thương cần sơ cấp cứu và tình huống vừa tránh). Nghiên cứu khẳng định tầm quan trọng của nhân tố tổ chức trong việc đảm bảo tính an toàn.

Hình 13-7 Các nguyên tắc chính về văn hóa an toàn hoàn toàn

1. An toàn là phải được thúc đẩy từ bên trong, không phải bên ngoài.
2. Thay đổi văn hóa đòi hỏi con người hiểu về nguyên tắc và cách sử dụng
3. Văn hóa an toàn hoàn toàn đòi hỏi chú ý liên tục đến các nhân tố trong ba phạm vi: môi trường, hành vi và con người.
4. Đừng dựa vào lẽ phải để cải thiện tính an toàn.
5. Chương trình khuyến khích an toàn nên tập trung vào tiến trình hơn là kết quả
6. Con người xem hành vi đúng theo mức độ họ nhìn người khác tiến hành việc đó.
7. Quan sát tại nơi làm việc và thông tin phản hồi tương hỗ là chính khóa cho văn hóa an toàn hoàn toàn.
8. Hành vi là do người hoạt động và thúc đẩy bởi hậu quả.
9. Con người đối lấy sự gia tăng về an toàn được nhận thức bằng gánh lấy nhiều rủi ro hơn.
10. Người bị căng thẳng dẫn đến căng thẳng tích cực hay nỗi buồn tiêu cực, tùy theo đánh giá về kiểm soát cá nhân.
11. Khi con người có thêm quyền hạn, hành vi an toàn của họ lan ra cho các tình huống khác.
12. Con số từ đánh giá chương trình cần có ý nghĩa cho tất cả người tham gia.

Tuyển chọn

Tuyển chọn chú trọng tính phù hợp giữa nhân viên và môi trường làm việc của họ. Điều này đạt qua loại trừ chọn

lọc những nhân viên có rủi ro cao. Nhân viên này được định nghĩa là người có tiền sử sử dụng chất gây nghiện hay rượu. Theo các nhà nghiên cứu trong lĩnh vực này thì các tổ chức cam kết về an toàn nghề nghiệp cần chú ý sát sao đến cách tuyển chọn nhân viên mới và kết hợp giá trị an toàn nghề nghiệp vào tiến trình tuyển chọn nhân viên để đạt sự phù hợp tốt hơn. Họ cũng kêu gọi sử dụng làm việc nhóm trong tuyển chọn nhân viên trong tương lai vốn cũng cải thiện tính an toàn – “yêu cầu các ứng viên trải qua nhiều giai đoạn phỏng vấn mà theo đó giá trị của tổ chức được truyền tải cùng gia tăng tính an toàn nghề nghiệp”. Cho dù nghiên cứu kiểm tra mối quan hệ giữa tập quán tuyển chọn và an toàn nghề nghiệp mỏng manh, nhưng nghiên cứu cho thấy công ty có qui trình tuyển chọn chú trọng an toàn hơn có tỷ lệ tổn thương thấp hơn.

Chúng tôi đề cập đến những người có thiên hướng gặp tai nạn là những người ngẫu nhiên làm bản thân bị đau hay hủy hoại đồ vật khi làm việc. Liệu có thể dự đoán thiên hướng này? Nếu có, chúng ta có thể thay đổi quyết định về nhân sự để chọn người ít có khả năng gặp tai nạn. Các tổ chức như Pizza Domino, Greyhound và mỗi trụ sở cảnh sát sẽ ưa thích tránh việc tuyển dụng những người tai hại đó. Đáng tiếc thay, trong khi có vô số nỗ lực để nhận ra người cầu thả và hay gặp tai nạn, bằng chứng thực sự rút lại còn 3 phát hiện chung: (1) nhân viên lớn tuổi an toàn hơn người trẻ tuổi (bất kể thời gian làm việc); (2) đặc tính thể chất, như thính và thị giác, liên quan đến tỷ lệ tai nạn khi chúng góp phần quan trọng cho công việc; và (3) hồ sơ tai nạn hay phạt lái xe không tiên đoán hoạt động tương tự trong tương lai. Chương 5 nêu vài bài kiểm tra có khả năng dự đoán và ngăn ngừa tai nạn cho nhân viên. Các bài kiểm tra liên quan nên xác định ứng viên không sử dụng thuốc và ngay thẳng, có động lực theo giá trị, hướng về khách hàng, đáng tôn trọng, và phản ứng nhanh theo thẩm quyền – nói chung, là nhân viên an toàn. Lĩnh vực

này cần được nghiên cứu thêm.

Huấn luyện tính an toàn

Vài tổ chức chỉ có qui trình huấn luyện an toàn không chính thức. Trong tình huống đó, nhân viên mới có thể được nêu định hướng ngắn gọn chính sách công ty về các vấn đề an toàn; dành một hay hai ngày với giám sát hay người trưởng nhóm; rồi lại mong họ làm việc an toàn. Nghiên cứu cho thấy hệ thống huấn luyện an toàn chính thức có hiệu quả hơn. Ngoài ra, do chương trình an toàn rất tốn kém; khả năng trình bày các chương trình đó quan trọng là tiết kiệm tiền cho hãng.

Nghiên cứu chỉ ra rõ công nhân có huấn luyện an toàn nhiều hơn bị tổn thương tai nạn ít hơn những người khác. Huấn luyện hiệu quả nhất cho phép nhân viên có năng lực nhiều hơn để kiểm soát công việc, họ thực hiện công việc an toàn hơn. Để đạt hiệu quả tối đa, huấn luyện phải mở rộng ngoài phạm vi hiểu biết liên quan đến cách làm việc an toàn. Nhân viên phải có quyền sử dụng các kỹ năng mới sau huấn luyện.

Công ty chú trọng nhiều đến sự an toàn của nhân viên nhìn thấy lợi ích từ việc này. Nghiên cứu cho thấy nhận biết về môi trường về hình thức tập quán an toàn có giám sát dự đoán được tổn thương cần chăm sóc y tế. Khi giới quản lý chú ý nhiều đến vấn đề an toàn và thưởng cho nhân viên do hành vi liên quan đến tính an toàn, tai nạn được giảm đi. Nghiên cứu khác đề nghị biện pháp tương tác cho huấn luyện là cách tốt nhất để nhân viên thực sự hiểu các vấn đề an toàn. Tại công ty TrueTime, nhân viên an toàn gửi báo cáo ngắn về qui trình an toàn của công ty cho các nhân viên hàng năm tại buổi họp công ty. Mỗi nhân viên sau đó được kiểm tra miệng ngẫu nhiên như thường lệ. Nhân viên phải tìm câu trả lời bằng cách kiểm tra qua tài liệu và thư mục, nghiên cứu chính sách, và kiểm tra báo cáo. Điều này khuyến khích nhân viên có biện pháp học tập tích cực để hiểu biết về chính sách an

toàn của hãng.

OSHA phát hành hướng dẫn đào tạo tình nguyện cho chủ lao động có khuôn khổ phát triển, quản lý, và đánh giá chương trình đào tạo. Các hướng dẫn này đặc biệt hữu ích cho các tổ chức thiếu chuyên gia chính thức để phát triển và đánh giá đào tạo. Một nghiên cứu hỗ trợ việc sử dụng mô phỏng tai nạn làm phương pháp đào tạo. Ngoài ra, đợt huấn luyện bằng nhiều ngôn ngữ làm gia tăng cơ hội tuân thủ bởi hàng triệu nhân viên có tiếng Anh là ngôn ngữ phụ. Thông điệp về tập quán làm việc an toàn và rủi ro công việc cần truyền tới mọi người.

Tiêu chuẩn OSHA đòi hỏi việc huấn luyện cho nhân viên sử dụng xe tải công nghiệp. Việc đào tạo dành cho 1.2 nhân viên lái xe tải trong ngành công nghiệp nói chung và chủ lao động hàng hải. Hiện nay có hơn 800,000 xe tải hoạt động ở các nơi làm việc. Trong năm 2003, thống kê cho thấy khoảng 500 nhân viên thiệt mạng hàng năm liên quan đến việc vận hành xe tải và gần 47,000 người bị tổn thương làm mất nhiều ngày công. Khoảng 20 đến 25 % vụ phần nào do thiếu đào tạo. Chi phí mà chủ lao động làm theo nguyên tắc này dự tính là 35 triệu đô la trong năm đầu tiên và 20 triệu đô la mỗi năm sau. Sự tuân thủ cuối cùng tiết kiệm cho chủ lao động từ 8 đến 42 triệu đô la hàng năm do thiệt hại tài sản và 770,000 đô la chi trả do kiện tụng liên quan đến công nhân về tai nạn xe nâng do thiếu hụt đào tạo.

Chương trình đào tạo mang nét tiêu biểu theo những ngành có tai nạn nghiêm trọng. Ví dụ, ngành xây dựng thuê chỉ có 5 % lực lượng lao động thế nhưng tỷ lệ hao tổn thời gian do thương tổn là cao nhất trong các ngành chính (chiếm 20 % các thiệt hại nhân mạng nghề nghiệp). Kết quả là vài nhà thầu tính các chi phí cung cấp thiết bị an toàn và đào tạo nhân viên vào chi phí thầu. Chương trình đào tạo cũng có cho an toàn công cộng. Ví dụ, ngành nhà hàng, việc huấn luyện để nhằm giáo dục cho nhân viên về bệnh do thực phẩm. Điều

này là quan trọng do mỗi năm có đến 9,000 người chết tại Mỹ và dự đoán khoảng 9 triệu người bệnh do thực phẩm ở nhà hàng.

Mọi chương trình huấn luyện cần tập trung vào rủi ro nơi làm việc, qui tắc và qui định an toàn, hành vi làm việc an toàn và không an toàn. Ví dụ, một nghiên cứu mô tả một tiệm bánh phát triển nhận biết hành vi chi tiết về hành vi an toàn và không an toàn. Người tham gia chương trình sau đó trình bày các hành vi đó. Mục tiêu là nhằm gia tăng tỷ lệ hành vi an toàn, xây dựng cấu trúc phản hồi để giám sát thực hiện theo nhóm. Giám sát viên cũng được huấn luyện để củng cố tích cực hành vi làm việc an toàn. Việc huấn luyện và giám sát làm tăng hành vi an toàn lên 20 phần trăm.

Ngày nay, khi phát triển chương trình đào tạo, chuyên gia nhân sự cần nhận biết tuổi của lực lượng lao động và đảm bảo sự huấn luyện đề cập đến thay đổi về sức khỏe, tầm vóc, tính linh hoạt và sức chịu đựng của công nhân. Trung Tâm Nghiên Cứu Lão Hóa Quốc Gia đề nghị chủ lao động sử dụng kiểm tra sức khỏe thường xuyên để quyết định sức khỏe ban đầu của nhân viên và theo dõi thay đổi tích cực và tiêu cực về khả năng làm việc. Việc đào tạo sẽ được điều chỉnh theo nhu cầu lão hóa của lực lượng lao động. Ngoài ra, do số lượng công ty giảm bớt nhân sự, điều quan trọng là đảm bảo lực lượng nòng cốt (người sẽ ở lại công ty thời gian nào đó) được huấn luyện qui trình an toàn. Trong phương tiện chuyển giao, đào tạo dài hạn cho mọi nhân viên là không thực tế. Tuy nhiên, có thể tìm nhân viên lâu năm quan tâm đến an toàn và sức khỏe công nhân. Các công nhân này có thể là nhóm nòng cốt có thể huấn luyện nhân viên mới khi họ gia nhập vào tổ chức.

Nhiều nhà sản xuất sử dụng tiến trình xem xét người đồng hành để cải thiện lí lịch an toàn. Mục tiêu nhằm hình thành hành vi ngay với thông tin phản hồi thường xuyên và củng cố thi hành tích cực. Tại Alcoa, tất cả nhân viên phải nộp đề nghị an toàn và được thưởng cho đề nghị hay. Công

nhân sản xuất dây chuyền có thể dừng dây chuyền bất cứ lúc nào nếu họ phát hiện ra vấn đề không an toàn. Các công ty khác thuê nhà tâm lý theo ngành và kỹ sư để nghiên cứu chung máy móc và công nhân. Tại hãng DuPont, kỹ sư quan sát công nhân và sau đó thiết kế giá trị và gắn những khóa chính giảm tai nạn. Tại Pensacola của Monsanto, Florida, nhà máy, nhà tâm lý sử dụng kỹ thuật công việc quan trọng (CIT) của phân tích công việc. Các chuyên gia rút ra thư mục nguyên nhân để nhận biết nguyên nhân gốc của vấn đề chưa rõ ràng. Nếu công nhân trượt do dầu trên sàn, nguyên nhân gốc không phải là dầu mà là thiếu bảo quản dầu rỉ. Người ta cũng chuẩn bị thẻ điểm an toàn, công nhân xem xét các tiến trình để tìm ra "cách rút ngắn và khác biệt", cuối cùng tiên đoán khó khăn. Công nhân an toàn được công nhận tại các buổi họp an toàn hàng tuần, ăn trưa miễn phí và thăng tiến gắn với lí lịch về an toàn. Kết quả của biện pháp tiếp cận toàn diện về an toàn này, Monsanto cải thiện từ chỗ 6.5 còn 1.6 tổn thương tổn thời gian / 100 công nhân trong 5 năm thực hiện chương trình này.

Huấn luyện an toàn không chỉ quan trọng cho nhân viên mà còn cả cho giới giám sát. Nỗ lực về sức khỏe và an toàn nơi làm việc không thể thành công nếu không có sự hỗ trợ và nỗ lực của giới giám sát. Nói chung, giám sát phải biết (1) về mọi rủi ro ở nơi họ giám sát và rủi ro ảnh hưởng thuộc cấp khi ra ngoài khu vực giám sát; (2) qui trình và thiết bị an toàn cần để tiến hành công việc an toàn tại bộ phận của họ; (3) về qui tắc, chính sách, qui trình và các chương trình đã phát triển; (4) các yêu cầu theo qui định về sức khỏe và an toàn nghề nghiệp phù hợp. Giám sát cũng chú ý đến các qui tắc an toàn gắn với các nhà thầu. Ví dụ, công ty thuê nhà thầu ít quan tâm đến an toàn có thể nhận thấy bản thân họ cũng liên đới nếu công nhân gặp tai nạn. nhân tố chính quyết định tư cách nhà thầu và nghĩa vụ pháp lý của chủ lao động là người giám sát bên cạnh nhân viên làm việc trong hợp

đồng thâu cụ thể. Quản lý cần xem công ty lẽ ra có trách nhiệm pháp lý nào đó cho mọi vấn đề xảy ra cho tài sản. Do vậy, công ty tốt hơn nên chọn nhà thầu có lí lịch sức khỏe và an toàn trong quá trình chọn lựa khi thuê nhà thầu.

Làm việc nhóm, giám sát và ra quyết định phi tập trung

Làm việc nhóm và ra quyết định phi tập trung cần có lợi cho sự thể hiện của nhân viên và thực hiện an toàn bằng cách nuôi dưỡng sự gắn kết nhóm cao hơn. Chất lượng mối quan hệ giám sát – nhân viên, cũng như cố kết giữa nhóm làm việc là dự đoán tốt nhất của xu thế tuân thủ qui tắc an toàn. Làm việc theo nhóm cũng làm cho nhân viên cảm thấy có trách nhiệm đối với bản thân hơn và tính an toàn với cá nhân khác. Nghiên cứu cho thấy nhận thức thuộc về một nhóm và kiểm soát cá nhân liên quan đến thiên hướng tích cực quan tâm sự an toàn của đồng đội. Làm việc nhóm và ra quyết định phi tập trung cũng cần làm cho nhân viên quen tình huống làm việc hơn cơ hội kiểm soát nhiều hơn. Nghiên cứu ở các nhà máy hóa chất và cùng nhóm sản xuất hỗ trợ cho quan điểm này. Người ta cũng tranh luận xem nhóm nên tăng cường an toàn khi họ tăng cường chia sẻ ý tưởng giúp có giải pháp tốt hơn. Phi hành đoàn hoạt động hiệu quả hơn khi hoạt động nhóm trong các tình huống nguy hiểm hơn là khi họ hình thành theo cấu trúc cấp bậc với chỉ huy đứng đầu ra quyết định.

Hệ thống ban thưởng

Ngày nay, ban thưởng cho an toàn là phần cạnh tranh và lĩnh vực này ngày càng nóng bỏng khi công ty có lợi nhuận cao. Thậm chí khen thưởng nhỏ có thể làm thay đổi thái độ của nhân viên. Như thảo luận ở chương 10, nhiều chủ lao động sử dụng cuộc thi an toàn trong đó các đơn vị của công ty thi đua với nhau để giành tiền hay giải thưởng. Các cuộc thi khác được xây dựng để các đơn vị cạnh tranh về lí lịch an

toàn. Phần thưởng được trao cho đơn vị có kết quả ít tai nạn hơn trong một khoảng thời gian. Tại DuPont, giám đốc trao giải thưởng an toàn và công nhân giành tiền thưởng nếu đơn vị của họ không bị tai nạn trong 6 tháng. Những giải thưởng này là một phần của triết lý về an toàn. Như là một phần của quản trị an toàn toàn diện tập trung vào ngăn ngừa tổn thương và mục tiêu là không có tổn thương và tai nạn, Dupont đã sử dụng nhiều hình thức thừa nhận làm gĩa tăng nhận thức tuyệt đối an toàn. Tại Kodak, quan sát viên tình nguyện thay phiên giám sát đồng đội và cung cấp phần thưởng tượng trưng (ví dụ như nước giải khát miễn phí). Công nhân công trường vào mùa hè làm việc ở Đại Học Bang Colorado bắt đầu lái xe an toàn hơn khi trường đưa ra phần thưởng hộp giữ mát cho thức ăn. Tại ngành công nghiệp Hunter, nhà sản xuất bình phun, điều phối viên về an toàn và sức khỏe tạo ra chương trình khuyến khích an toàn 3 cấp độ. Cấp 1 liên quan đến hoạt động an toàn bắt buộc; cấp 2 gồm sự khỏe mạnh và hoạt động tự làm giàu cho bản thân; và cấp 3 bao gồm tham gia cộng đồng. Dựa theo chương trình, công ty đạt được sự tuân thủ qui định toàn diện trong 3 năm qua và báo cáo thói quen làm việc và tiết kiệm chi phí được cải thiện.

Nghiên cứu về hệ thống khen thưởng về giảm tai nạn ít được nghiên cứu. Tuy nhiên, theo vài nghiên cứu, đề nghị các chương trình an toàn giúp cân đối chi phí cao của trợ cấp bảo hiểm sức khỏe, khiếu nại đòi bồi thường của nhân viên, và tổn thương làm mất thời gian. Công ty Bulova của Woodside, tại New York, đã có hướng dẫn thành lập thành công hệ thống khen thưởng an toàn.

Khi phần thưởng là đáng kể, thì cũng có khả năng không báo cáo tai nạn. Ví dụ, đưa ra giải thưởng quan trọng (ví dụ như xe hơi mới, nghỉ ở vùng nhiệt đới) có thể khích lệ nhân viên không báo cáo tổn thương. Để giảm tai nạn nghề nghiệp,

chương trình an toàn phải hoạt động và tăng cường hiệu quả. Thứ nhất, loại hành vi cần được kiểm soát phải có quyết định. Tiếp theo, chuyên gia nhân sự phải ưu tiên hành vi đó rồi phát triển kế hoạch và phần thưởng thích hợp. Ví dụ, một chương trình thông dụng của công ty được nhiều hãng sử dụng là thành công an toàn. Rút thăm hàng tháng hay hàng quý cũng thông dụng, như là cuộc thi đặc biệt.

Qui tắc an toàn

Hầu hết các công ty hiện nay phát hành nhân viên về sổ tay qui tắc và qui định điều nhân viên có thể và không thể làm tại nơi làm việc. Đáng tiếc là nhiều loại trong đó lại quá chung chung không hiệu quả. Sổ tay an toàn cho nhân viên hiệu quả nhất là có mô tả cẩn thận từng bước áp dụng trong công việc để đảm bảo an toàn tối đa. Đối với từng bước, nguy hiểm ẩn chứa được nhận diện để cảnh báo cho nhân viên. Ngoài qui tắc cụ thể, điểm quan trọng là nhân viên phải đọc qua và hiểu quyển sổ đó. Vài công ty yêu cầu nhân viên phải vượt qua kỳ kiểm tra về vấn đề liên quan đến an toàn trước khi bắt đầu làm việc.

Cho dù trải qua huấn luyện đó, qui tắc an toàn sẽ vô nghĩa nếu chúng không được thi hành. Không may là nhiều trường hợp công nhân bỏ qua qui tắc an toàn và bị thương, hay khi giám sát yêu cầu công nhân bỏ qua qui tắc an toàn. Củng cố thi hành thường xuyên, cùng kỷ luật cho vi phạm, sẽ tạo thuận lợi cho quản lý bằng nhiều cách. Thứ nhất, nó đem lại thông điệp rõ ràng cho nhân viên là công ty xem trọng vấn đề an toàn. Thứ hai, nó giảm tai nạn. Thứ ba, công ty có thể tránh bị OSHA gửi trát hầu nếu công ty mình chứng đã tuân thủ tiêu chuẩn OSHA có liên quan (hay điều khoản nhiệm vụ chung), rằng công ty đã huấn luyện phù hợp cho công nhân, và tổn thương là kết quả do sự cố tình từ chối làm theo qui tắc lao động. Tài liệu về kỷ luật nhất quán cho những vi phạm là cần thiết cho công ty tránh nghĩa vụ pháp lý với OSHA. Ủy ban an toàn gồm nhân viên quản lý và

không thuộc nhóm quản lý có thể dùng đến tài liệu để củng cố thi hành các qui tắc an toàn. Thành viên ủy ban có thể nhận biết rủi ro an toàn và tìm ra giải pháp cho vấn đề an toàn. Ngoài ra, họ có thể tổ chức cho khóa huấn luyện an toàn hay hội thảo để tăng nhận thức về vấn đề an toàn cho nhân viên.

CÁC VẤN ĐỀ VỀ SỨC KHỎE VÀ AN TOÀN HIỆN NAY

Bệnh AIDS và nơi làm việc

Vi rút gây giảm khả năng miễn dịch của con người và triệu chứng suy giảm hệ miễn dịch tiếp tục hoành hành hàng triệu người Mỹ, vô số tổ chức trở nên dễ bị tổn thương do tiếp xúc mất mát rất nhiều gắn với sự hiện diện ngày càng tăng của căn bệnh này ở nơi làm việc. Theo trung tâm kiểm soát bệnh tật (CDC), mỗi công ty có ít nhất 300 người có từ hai đến ba nhân viên mắc bệnh AIDS hay có người lệ thuộc, hôn phối, người quan trọng khác, hay bạn bè mắc bệnh này. AIDS giờ đây là nguyên nhân chết người hàng đầu cho độ tuổi từ 25 đến 44, mà đại đa số lực lượng lao động ở Mỹ ở trong độ tuổi này. CDC báo cáo hơn 18,000 người Mỹ chết vì căn bệnh này trong năm 2003. Vi rút này đã lan ra cho hơn 40 triệu người trên thế giới, hầu hết trong số họ đang ở độ tuổi lao động tốt. Nhìn chung, chi phí của công ty liên quan đến bệnh này gồm bảo hiểm sức khỏe bệnh nhân, trợ cấp tàn tật, bảo hiểm nhân thọ cho công nhân, và chi phí lương hưu. Chúng cũng bao gồm chi phí thuê và huấn luyện người thay thế và chi phí kiện tụng. Chi phí tích lũy chữa trị bệnh này vượt hơn 15 tỉ đô la trong năm 2000. Thiệt hại dự tính về năng suất hơn 65 tỉ đô la.

Nạn nhân AIDS giờ đây được bảo vệ bởi luật của bang và địa phương cấm phân biệt đối xử với người bệnh. Như đã thảo luận ở chương 3, AIDS có đặc trưng định nghĩa là sự tàn phế hợp pháp theo luật tái hòa nhập năm 1973, ngăn cấm nhà thầu liên bang phân biệt người bệnh, và đề cập bởi đạo luật người Mỹ với sự tàn tật năm 1990 (ADA). ADA bảo vệ công

việc cho người bị ốm hay tàn phế liên quan đến AIDS và giúp họ tiếp tục làm việc. Vài công việc hiện nay ngăn cấm người nhiễm HIV hay AIDS thực hiện vài chức năng công việc quan trọng. Tuy nhiên, nếu có tình huống đó xảy ra, chủ lao động phải tạo vị trí phù hợp cho nhân viên đó theo đạo luật ADA (ví dụ, thay đổi thiết bị, điều chỉnh nơi làm việc, kế hoạch làm việc linh hoạt). Với sự sắp xếp thích đáng và hợp lý, người bệnh không có lý do nào không thể tiếp tục công việc thêm vài năm nữa.

Các doanh nghiệp phải cẩn thận tuân thủ theo ADA khi tuyển dụng. Họ không thể hỏi ứng viên về tình trạng nhiễm bệnh HIV hay AIDS, hay yêu cầu kiểm tra bệnh này trước khi tuyển dụng hay đề nghị việc làm. Khi kéo dài để nghị, tuy thế, chủ có thể yêu cầu kiểm tra bệnh này hay đặt câu hỏi liên quan đến bệnh này của nhân viên có triển vọng, chứng nào mà tất cả ứng viên xin công việc cụ thể đó được đối xử như nhau. Dĩ nhiên, kết quả kiểm tra phải được giữ kín. Kết quả HIV dương tính không thể giúp thu hồi công việc trừ khi chủ lao động minh chứng rằng cá nhân gây ra mối đe dọa sức khỏe trực tiếp cho đồng nghiệp hay khách hàng mà không thể loại trừ qua điều chỉnh hợp lý. Người ta nhận thấy khó mà đưa ra lý luận và thông tin khách hàng hay nhân viên không thể dùng để minh chứng cho vị trí như thế. Nói chung, quản lý cần nắm chính sách bệnh AIDS của công ty và đào tạo của công ty cần có để đảm bảo tất cả nhân viên hiểu rõ chính sách và áp dụng. OSHA có hướng dẫn xuất sắc trên trang điện tử để trình bày chính sách và huấn luyện nhân sự.

Nhiều quản lý và chuyên gia nhân sự cần hiểu việc thi hành pháp luật về HIV và AIDS ở nơi làm việc do có nhiều đơn khiếu nại về phân biệt liên quan đến bệnh này. Theo một trường hợp điển hình, Ủy ban Florida về Quan hệ nhân sự phán quyết một giáo viên bị sa thải bởi vì anh ta mắc bệnh AIDS là nạn nhân của sự phân biệt bệnh tật. Giáo viên đó được bồi thường 200,000 đô la. Một ví dụ khác là khi bác sĩ

nhằm HIV dương tính kiện Công Ty Sức Khỏe Hạnh Phúc bang Philadelphia vì phân biệt khi anh ta bị loại trừ không cho tiến hành thủ tục y tế tiêm chích trừ phi bệnh nhân của người đó ký vào mẫu đồng ý mà mẫu đó tiết lộ tình trạng bệnh của anh ta. Vị bác sĩ kiện (và thắng kiện) theo phần I của đạo luật ADA, cấm phân biệt trong việc làm, và phần III, cấm phương tiện công cộng phân biệt chống lại người ốm yếu tàn tật.

Tháng 7/1992, OSHA thông qua tiêu chuẩn mầm bệnh đường máu, yêu cầu mọi nơi làm việc có nhân viên có thể được tiên đoán hợp lý tiếp xúc với máu hay dịch cơ thể phải tuân thủ. Theo hướng dẫn này, OSHA tuyên bố không có gì an toàn cả. Theo tiêu chuẩn của OSHA, chủ lao động phải viết kế hoạch kiểm soát tiếp xúc, nêu cụ thể qui trình nhận biết cá nhân gặp rủi ro và cách tổ chức tuân thủ tiêu chuẩn; “đề phòng toàn cầu”, nêu chi tiết cách máu và chất dịch được xử lý; và “hiệp định làm sạch”, vị trí của dụng cụ làm sạch và xử lý chất thải làm sạch. Hơn nữa, chủ lao động phải cung cấp trang thiết bị bảo hộ cá nhân như găng tay, mặt nạ, khẩu trang và áo khoác cho công nhân trong trường tiếp xúc với máu và chất dịch khác: “tiếp xúc rủi ro hiện diện”, ghi nhãn và dấu hiệu cảnh báo cho khu vực bị giới hạn; giáo dục và huấn luyện nhân viên về tiêu chuẩn OSHA; và lưu trữ làm bằng chứng là công ty đang tuân thủ. Chủ lao động vi phạm qui định sẽ chịu hình phạt của OSHA.

OSHA ủy nhiệm cho doanh nghiệp có chính sách HIV/AIDS toàn diện và truyền thông kế hoạch khắp nơi làm việc. Thăm dò cho thấy chỉ một phần ba công ty lớn và cỡ trung có chính sách này chính thức. Tổ chức làm sạch bệnh AIDS của CDC cung cấp cho doanh nghiệp thông tin về việc hình thành chính sách, giáo dục nhân viên, đào tạo quản lý và giám sát, tinh thần tự nguyện, và giáo dục gia đình trong bộ có tựa đề “Phản ứng của Doanh nghiệp trước bệnh AIDS”. Bộ này giúp công ty phát triển chính sách và chương trình cụ

thể để xử lý các vấn đề trong công việc liên quan đến bệnh AIDS. Hầu hết các công ty chính chấp nhận nhân viên bị bệnh cần được đối xử như nhân viên khác chừng nào họ còn thực hiện công việc của họ. Ngân hàng Mỹ cho phép đồng nghiệp chuyển bộ phận nơi có nạn nhân bệnh AIDS, nhưng đến ngày nay chưa có một yêu cầu nào. Điều này không có gì đáng nghi ngờ vì ngân hàng cung cấp nhiều thông tin về bệnh này cho nhân viên và về rủi ro lây truyền rất thấp ở nơi làm việc. Suốt năm 2000, CDC không phát hiện ra trường hợp truyền bệnh AIDS do tiếp xúc thông thường ở nơi làm việc. CDC tin rằng nhân viên bệnh AIDS không cần phải cách ly hay giới hạn trong bất kỳ khu vực làm việc nào, dù có nhiều tranh cãi về giới hạn có thể trong môi trường bệnh viện, phục vụ thực phẩm, và nha khoa. CDC đề nghị cần trọng đối với nhân viên chăm sóc sức khỏe và bệnh nhân hay khách hàng người có thể chịu tiếp xúc về máu, màng nhầy hay tổn thương.

Hãng Levi Strauss và IBM từng đi đầu trong việc phát triển về chương trình nhận thức bệnh AIDS toàn diện. Phần giáo dục trong chương trình của Levi Strauss bao gồm tờ quảng cáo thông tin, hướng dẫn cho quản lý về đối xử nhân viên bệnh AIDS, sổ tay chính sách, và hướng dẫn về người lập chính sách. Công ty cũng cung cấp cơ hội cho nhân viên gặp gỡ chuyên gia y tế để thảo luận vấn đề HIV/AIDS chi tiết hơn. Kể từ khi ban hành chương trình này, Levi Strass không gán bất kỳ vụ kiện nào, hay vụ nhân viên từ chối làm việc với nhân viên bị bệnh, hay yêu cầu tái chỉ định công việc. Chính sách của IBM là khuyến khích nhân viên bệnh AIDS làm việc đến chừng nào họ còn có thể làm việc và đảm bảo tính riêng tư cho họ.

Ma túy ở nơi làm việc

Nghiện ngập chất kiểm soát là vấn đề xã hội nghiêm trọng không cần thiết kể nhắc nhở – gây bệnh cho nhân viên cũng như cơ quan thi hành luật. Ban quản lý dịch vụ lạm

dụng hóa chất và sức khỏe tâm thần dự tính việc lạm dụng thuốc làm kinh doanh ở Mỹ tốn 102 triệu đô la hàng năm do thiệt hại về năng suất, tai nạn, vắng mặt, doanh thu, khiếu nại y tế và trộm cắp. Cơ quan khác báo cáo hậu quả của việc này bao gồm gia tăng bạo lực trong công việc, khả năng cấu gât của lực lượng lao động, đánh nhau, và sai lầm trong công việc. Nhân viên dùng chất nghiện có khả năng hơn 3.6 lần liên quan đến tai nạn hơn nhân viên khác, và nhiều tai nạn do bảo hiểm chi trả là do nhân viên suy yếu do ma túy. Điều này có thể bởi vì người nghiện hiện nay dựa nhiều vào chất amphetamines (chiết xuất của tinh thể chất amphetamines), gia tăng hệ thống, biến họ từ người tiêu khiển sang người lạm dụng không ổn định. Trước đây, nhân viên dựa nhiều vào thuốc chống trầm cảm như rượu và marijuana. Dĩ nhiên, lạm dụng rượu vẫn còn gây ra nhiều triệu chứng ở nơi làm việc gồm vắng mặt không lý do thường xuyên, chậm chạp và ra về sớm, đánh nhau với nhân viên khác, gây tai nạn nơi làm việc, và phán đoán kém.

Như thảo luận tại chương 5, nhiều công ty đã phản ứng với khủng hoảng ma túy bằng chương trình kiểm tra ma túy. Trong một công ty như thế, tổn thương cá nhân theo báo cáo giảm từ 15.5 / năm trước khi kiểm tra nước tiểu ngẫu nhiên còn 5.8 / năm 5 năm sau khi phát động chương trình này. Đạo luật không ma túy nơi làm việc năm 1988 yêu cầu nhà thầu liên bang cung cấp nơi làm việc không ma túy. Theo luật, chủ lao động phải giáo dục nhân viên về rủi ro sử dụng ma túy và xây dựng hình phạt đối với việc lạm dụng ma túy. Hơn thế, tổ chức phải có chính sách cụ thể về lạm dụng chất, xây dựng chương trình nhận thức, và thông báo cho chủ lao động và ứng viên rằng tình trạng không có ma túy là điều kiện của việc làm. Theo phản ứng, các công ty Mỹ quay sang tăng cường kiểm tra ma túy như là một dụng cụ rà soát các ứng viên xin việc và như là một phương tiện đánh giá nhân viên hiện tại.

Hiệp Hội Quản Lý Mỹ (AMA) thăm dò phát hiện 78 %

công ty kiểm tra ít nhất cũng có vài nhân viên và ứng viên lạm dụng ma túy. Các hãng tham gia thăm dò nêu ra sự gia tăng kiểm tra theo các nhân tố sau:

- Qui định của Bộ giao thông (DOT) và Bộ quốc phòng (DoD), cùng với luật của bang và địa phương, ủy thác kiểm tra một số loại hình công việc.
- Hiệu quả thực tế của Đạo luật Cấm hút thuốc nơi làm việc năm 1988.
- Quyết định của tòa án công nhận quyền của chủ lao động để kiểm tra cả nhân viên và ứng viên xin việc trong lĩnh vực kinh tế tư nhân.
- Hành động của công ty bảo hiểm để giảm trách nhiệm pháp lý khi có tai nạn và chi phí theo dõi sức khỏe.
- Yêu cầu của công ty đòi hỏi người bán hàng và nhà thầu chứng minh nơi làm việc của họ không có hút thuốc.

Theo thăm dò của AMA, hơn 70 % công ty tiến hành kiểm tra ma túy ngẫu nhiên đối với nhân viên hiện có. Ví dụ như Motorola, vừa qua đã yêu cầu tất cả nhân viên phải trải qua kiểm tra ma túy ít nhất ba năm một lần, kiểm tra nhiều hơn đối với nhân viên có kết quả kiểm tra dương tính. Nhà sản xuất thiết bị chế biến thực phẩm ở thành phố Kansas sử dụng đặc vụ riêng để theo dõi việc sử dụng ma túy. Trong quá trình rà soát ma túy, đặc vụ phát hiện ra hai mươi bốn công nhân đang sử dụng hay buôn bán ma túy. Phần thú vị sau phát hiện này là vụ trộm trong nhà máy làm mất 16,000 chi tiết thiết bị. Đặc vụ phát hiện ra một nhân viên bán chi tiết thiết bị để lấy 800 đô la mua ma túy. Cuộc điều tra tiến hành cùng việc mà các công ty khác đang vấp phải hậu quả về tài chính và hành vi do nhân viên lạm dụng ma túy.

Trước khi công ty bắt đầu kiểm tra ma túy, người ta đưa ra câu hỏi: Tại sao cần chương trình này? Công ty có vấn đề về sử dụng ma túy không? Công ty sẽ làm gì với kết quả kiểm

tra ma túy? Liệu chính sách kỷ luật hiện hành có xử lý những vi phạm chính sách không? Chương trình tốn bao nhiêu? Liệu công ty có thể kham nổi chi phí đó? Liệu chương trình có ảnh hưởng đến đạo đức không? Chương trình có cần mang tính trừng phạt hay phục hồi không? Chỉ khi công ty trả lời thỏa mãn các câu hỏi này, thì công ty mới nên xem xét thực hiện kiểm tra ma túy.

Vài công ty sử dụng biện pháp 5 bước để kiểm tra ma túy: rà soát trước khi nhận việc, kiểm tra ngẫu nhiên nhân viên hiện tại, kiểm tra với lý do hợp lý để đáp lại vấn đề thể hiện, kiểm tra sau khi quay lại làm việc sau khi chữa trị hay đình chỉ công tác, và kiểm tra sau khi gặp tai nạn. Khoa học tạo điều kiện để tìm hiểu chắc chắn liệu một người có đưa và chất kiểm soát, và ngày càng nhiều công ty đứng vào hàng ngũ công ty tối thiểu cũng kiểm tra ma túy của ứng viên. Thăm dò của AMA cho thấy 77% công ty trả lời tiến hành kiểm tra ma túy tất cả những người mới tuyển dụng trong cuộc kiểm tra sức khỏe trước khi làm việc. Ngạc nhiên thay các công nhân dễ chấp nhận việc kiểm tra. Thăm dò đó phát hiện 60 % công ty được hỏi hỗ trợ việc kiểm tra ma túy ngẫu nhiên nhân viên hiện tại mà không có nguyên do có thể có.

Tuy nhiên, hai câu hỏi mà khoa học chưa thể trả lời là chính xác có bao nhiêu chất kiểm soát được đưa vào có thể làm suy yếu cơ thể và cơ quan nào bị làm yếu. Ví dụ, hầu hết các bang đề ra 0.10 % độ cồn trong máu để cho là tình trạng suy yếu do rượu; tiêu chuẩn tương tự không hữu hiệu cho chất kiểm soát. Trong khi nhiều chủ lao động tuyên bố rằng kết quả kiểm tra ma túy cho thấy bất kỳ lượng chất kiểm soát nào cũng làm cơ sở để từ chối ứng viên hay đuổi việc công nhân, các chủ lao động khác đề ra mức độ nào đó làm ngưỡng để cho rằng nhân viên bị suy yếu sức khỏe. Kết quả qua máy vi tính giờ đây có sẵn để giúp chủ lao động quyết định xem liệu nhân viên làm công việc liên quan đến tính an toàn có bị suy yếu không. Một kiểm tra khác hoạt động như trò chơi

điện tử và diễn ra ít hơn 1 phút để quyết định sự phối hợp mắt – tay và thời gian phản ứng. Công ty du lịch xe điện Old Town ở San Diego, California, áp dụng kiểm tra này đối với tài xế.

Do thiếu tiêu chuẩn về tình trạng suy yếu sức khỏe, phối hợp cùng với tình trạng hiện diện chất ma túy thường xác thực, nhiều quyết định nhận việc dựa theo kết quả kiểm tra dương tính bị phản đối về mặt pháp lý. Phân tích cuối cùng chỉ ra nước tiểu là mẫu dùng nhiều nhất để kiểm tra ma túy và kiểm tra thời gian hiện diện 1-3 ngày. Kiểm tra tóc có đo ra thời gian sự hiện diện lớn nhất (1 đến 100 ngày) trong khi kiểm tra nước bọt có thể hữu ích cho việc kiểm tra sử dụng ma túy trong thời gian ngắn (1-36 giờ). Kiểm tra mồ hôi là một cách khác có thể hữu ích để kiểm soát thường xuyên tình trạng sử dụng ma túy (1-14 ngày). Kiểm tra ma túy trở thành một tiến trình nhanh, tiện lợi cùng với sự phát triển của bộ dụng cụ kiểm tra ma túy.

Như vậy liệu kiểm tra ma túy nơi làm việc có làm giảm tình trạng sử dụng ma túy? Nghiên cứu rộng rãi gần đây cho rằng có. Chương trình kiểm tra ma túy thực sự đạt một trong số hiệu quả mong muốn: ngăn cản sử dụng ma túy.

Do liên bang không có luật chi phối kiểm tra ma túy, chương trình kiểm tra bị phản đối bằng nhiều lí lẽ pháp lý. Quản lý công ty tư nhân có thể bảo vệ chương trình kiểm tra của họ thành công tại tòa án, nhưng cũng có nhiều trường hợp ngoại lệ. Tại California, tòa phán quyết hãng Southern Pacific đã hoàn toàn sai lầm khi sa thải lập trình viên khi cô này từ chối không cung cấp mẫu nước tiểu kiểm tra ngẫu nhiên. Một phiên tòa khác ở California phán rằng công ty hóa chất Kerr-McGee vi phạm quyền riêng tư của công nhân do yêu cầu cô gái đó phải chịu kiểm tra ma túy. Tuy nhiên, quyết định khác tại một phiên tòa ở California đã hỗ trợ việc kiểm tra ma túy. Tòa sơ thẩm ở Michigan và Texas đã đứng về phía của chủ lao động về kiểm tra nước tiểu ngẫu nhiên, trong khi tòa ở

New Jersey phán có tội đối với nguyên đơn. Utah là bang duy nhất công khai cho phép kiểm tra ma túy nhân viên và ứng viên và cho quyền sa thải nhân viên từ chối chịu sự kiểm tra. Maine nêu rõ cho phép kiểm tra "lý do khả dĩ" nhưng giới hạn kiểm tra ngẫu nhiên một số công việc nhạy với tính an toàn.

Quản lý lao động công cộng phải tuân theo sửa đổi lần thứ 4 của hiến pháp Mỹ, ngăn cấm kiểm tra và bắt giữ không hợp lý. Tuy nhiên, thậm chí xem kiểm tra nước tiểu như một kiểm tra hay giữ (dịch cơ thể người) không thành lập cơ sở pháp lý kiểm tra ma túy bởi chủ lao động công cộng là đúng theo hiến pháp. Phán quyết của tòa thượng thẩm giờ đây cho phép chủ lao động công cộng sử dụng kiểm tra ma túy đối với nhân viên làm việc liên quan đến an toàn công cộng như kỹ sư tàu điện, nhân viên hải quan Mỹ, và công nhân nhà máy năng lượng hạt nhân. Tuy nhiên, chủ lao động tư nhân không bị ràng buộc bởi sửa đổi này, và phản đối phải dựa vào yêu cầu hợp đồng hay cơ sở chính sách công cộng.

Tuy thế điều này không có nghĩa là công ty nên lập chương trình kiểm tra ma túy mà không xem xét đến hậu quả tiềm tàng về mặt pháp luật. Chủ lao động theo nghiệp đoàn phải thương lượng với liên đoàn về thủ tục cần tiến hành, theo Ban Quan Hệ Lao Động Quốc Gia. Chủ lao động không theo nghiệp đoàn phải xem xét không phải mọi kết quả kiểm tra dương tính chỉ ra nhân viên đang bị suy yếu hay đưa vào cơ thể chất kiểm soát, do ăn vào chất không hại (hạt anh túc, nước ký ninh) có thể đưa ra kết quả dương tính. Tối thiểu công ty nên đảm bảo chương trình của công ty bao gồm các phần sau:

- Thông báo cho nhân viên (hay ứng viên) là công ty sẽ tiến hành kiểm tra ma túy và qui trình sử dụng.
- Cơ hội cho cá nhân tiết lộ toa thuốc hay thuốc mua ngoài mà người đó đang sử dụng cũng như các thông tin khác mà làm lệch lạc kết quả kiểm tra.
- Dây chuyền giám sát cẩn thận để đảm bảo kết quả

không bị mất mát, lẫn lộn, hay thay đổi.

- Có phương pháp độc đáo nhưng đảm bảo để thu mẫu.
- Xác nhận tất cả kết quả kiểm tra ma túy dương tính bằng các phương pháp kiểm tra khác.
- Cơ hội cho cá nhân đưa mẫu kiểm tra lại do người đó tự chịu chi phí.
- Giữ kín kết quả kiểm tra.

Trong quá trình phát triển chính sách kiểm tra ma túy, công ty cần quyết định xem có chất nào được cho phép không. Ví dụ như kết quả dương tính marijuana có được xem như kết quả dương tính của heroin không? Nếu việc kiểm tra tiến hành cho nhân viên hiện tại, liệu có nên tiến hành chỉ khi vi phạm nhân? (như sau một tai nạn hay nếu giám sát quyết định nhân viên suy yếu sức khỏe) hay kiểm tra ngẫu nhiên không cần lý do.

Khiếu nại pháp lý có khả năng xảy ra đối với kiểm tra ma túy trong khu vực kinh tế tư nhân bao gồm phản đối sửa đổi lần thứ tư về việc kiểm tra. Điều này xảy ra khi không có lý do hợp lý để kết luận rằng nhân viên đưa vào cơ thể chất gây nghiện hay nếu kết quả kiểm tra có đặc trưng vi phạm về quyền xử lý đúng theo hiến pháp của nhân viên. Điều này diễn ra khi nếu công nhân bị sa thải mà không có cơ hội phản đối kết quả kiểm tra. Tất cả chủ lao động có thể đối mặt với tội phỉ báng (nếu kết quả kiểm tra phổ biến cho mọi người nhưng trừ người cần biết thông tin); khiếu nại về hợp đồng (đối với công nhân hiện tại); và khiếu nại về phân biệt đối xử với công nhân bị bệnh tật. (ví dụ nhân viên đang chữa trị lạm dụng ma túy).

Giám đốc nhân sự nên tư vấn với cố vấn pháp luật trước khi phát triển chương trình kiểm tra ma túy. Chương trình mẫu sẵn có mà chống lại sự kiện tụng, và luật sư có thể thông báo giám đốc về bất kỳ luật của bang có thể ảnh hưởng đến cách thiết kế hay quản lý chương trình.

Hút thuốc nơi làm việc

Một trong vấn đề hay thay đổi nhất đối với các chuyên gia về nhân sự ngày nay là chính sách của công ty về hút thuốc. Thông tin càng nhiều về tác động xấu trung gian của việc hút thuốc làm nhiều người kêu gọi cấm hút thuốc ở nơi làm việc. Cơ quan bảo vệ môi trường Mỹ báo cáo hút thuốc gián tiếp gây 3,800 ca chết do ung thư hàng năm và được xếp vào loại chất gây ung thư gây chết người loại A, cùng loại chỉ dùng cho các chất được chứng minh gây ung thư cho con người (amiăng, radon, benzene). Trung tâm kiểm tra bệnh tật dự đoán hút thuốc lá gây thiệt hại cho nền kinh tế mỗi năm ít nhất 50 tỉ đô la cho chi phí y tế trực tiếp. Con số này không bao gồm chi phí gia tăng do vắng mặt hay giảm năng suất. Chi phí thiệt hại do hỏa hoạn (hàng năm 500 triệu đô la) và chi phí làm vệ sinh phụ do hút thuốc (4 tỉ đô la hàng năm) cũng quan trọng. Hiệp hội tim Mỹ báo cáo hút thuốc thụ động là nguyên nhân gây chết người có thể ngăn ngừa lớn thứ ba tại Mỹ.

Nhân viên không hút thuốc có thể nộp hồ sơ xin bồi thường cho công nhân và khiếu nại về tình trạng bệnh tật và kiện hợp pháp đối với công ty không giới hạn hút thuốc. Ví dụ, Ủy Ban Kiểm Tra Lao Động và Công Nghiệp Wisconsin thưởng cho một nhân viên 23,400 đô la trợ cấp bồi thường cho công nhân vì cô tiếp xúc 8 năm với khói thuốc gián tiếp gây bệnh kinh niên. Quỹ Bảo Hiểm Bồi Thường California bồi thường 85,000 đô la cho thiệt hại mà một nhân viên bị đau tim do tiếp xúc khói thuốc lá ở nơi làm việc. Ngoài ra người thẩm tra phiên tòa liên bang bồi thường một người đàn ông góa bụa 21,500 đô la hàng năm để bồi thường cho cái chết của vợ ông ta do bị ung thư phổi gây bởi y tá quản lý cứu chiến binh ở khu dành riêng của bệnh viện nơi mà hút thuốc nhiều là chuyện bình thường.

Hướng dẫn của Cơ Quan Bảo Vệ Môi Trường Mỹ về chính sách hút thuốc nơi làm việc đề nghị chủ lao động cần tạo khu

vực hút thuốc thoáng khí để phân ra người hút thuốc lá và người không hút. Số công ty có chính sách giới hạn ngày càng gia tăng từ chỗ sử dụng khu vực riêng biệt cho đến cấm hút thuốc ở nơi làm việc để yêu cầu không hút thuốc lá như là một điều kiện cho tuyển dụng. Một nghiên cứu cho thấy người hút thuốc ở tổ chức không hút thuốc giảm số thuốc lá hút mỗi ca làm việc và giảm mức nicotin và cacbon oxit. Do vậy, giới hạn hút thuốc nơi làm việc có thể thúc đẩy giảm tiếp xúc thuốc lá và rủi ro sức khỏe một cách rất có ý nghĩa.

Phần 654 (a) của OSHA nêu rằng nhiệm vụ chung của chủ lao động là cung cấp nơi làm việc “không có rủi ro thấy được hay có thể gây thiệt mạng hay nguy hiểm thể chất nghiêm trọng cho nhân viên của người đó. OSHA chưa thành công phát triển qui định về chất lượng không khí trong công ty bao gồm khói thuốc lá. Thế nhưng qui định báo cáo phẫu thuật chung giờ đây lưu lại ảnh hưởng phụ của khói thuốc lá và EPA xếp ảnh hưởng phụ của khói thuốc lá vào hàng đầu về chất sinh ung thư đã biết, nghĩa vụ của OSHA tiến hành hành động dường như rõ ràng. Trong khi quyết định chấp thuận của liên bang đang được xem xét thì nhiều bang và thành phố lớn đã ban hành luật chống hút thuốc lá. Luật bang New Jersey cấm phân biệt trong tuyển dụng, chi trả, và điều kiện làm việc chống lại người hút thuốc “trừ phi chủ lao động có cơ sở hợp lý để hành động như thế”. Đáng tiếc là điều đó giờ đây tùy thuộc vào chủ lao động quyết định điều gì cấu thành cơ sở hợp lý. Có phải chi phí chăm sóc sức khỏe cao hơn là cơ sở hợp lý không? Bang của New York có một trong số luật ảnh hưởng sâu rộng liên quan đến việc bảo vệ người không hút thuốc. Chủ lao động phải chấp nhận và đăng chính sách về hút thuốc, trong đó phải bao gồm làm việc không có khói thuốc lá và khu vực ăn uống.

Ngày càng nhiều bằng chứng chứng tỏ chi phí chăm sóc sức khỏe tốn đối với người hút thuốc cao hơn những người không hút thuốc đang thúc đẩy các công ty thu phụ phí đối

với người hút và đưa ra chính sách khuyến khích bỏ thuốc lá. Công ty bảo hiểm bồi thường nhân thọ tương lai dành cho người không hút thuốc lá 33 % chiết khấu về bảo hiểm sức khỏe và nhân thọ. Ở công ty Mahoning Culvert ở Youngstown, Ohio, người hút thuốc lá cố gắng bỏ thuốc góp 50 xu một ngày vào quỹ chung tích lũy cho một năm. Quỹ có 182.50 đô la, công ty góp 817.50 đô la để thưởng cho từng người cố gắng bỏ thuốc trong 1 năm. Thêm 500 đô la cho năm thứ hai. Các công ty khác có rút thăm lấy giải thưởng và các chính sách khuyến khích khác để khích lệ bỏ thuốc lá. Vài công ty tiến hành biện pháp phạt. Hệ thống sức khỏe Lutheran, thuộc Fargo, Bắc Dakota, đây chuyên bệnh viện và y tá tại nhà, phạt người hút thuốc lá thêm 10 % phí bảo hiểm đối với bảo hiểm sức khỏe của họ. Hãng U-Haul Quốc tế giảm 5 đô la mỗi tuần trên phiếu lương của người hút thuốc. Nhiều cơ quan chữa cháy ấn định thời hạn theo đó lính cứu hỏa phải bỏ thuốc hoặc nghỉ làm. Đặc biệt là ở môi trường làm việc nguy hiểm có rủi ro bệnh ung thư cao (tiếp xúc hơi hóa chất hàng ngày), công ty càng có khả năng ấn định qui định không hút thuốc. Trong khi phí bảo hiểm và chi phí chăm sóc sức khỏe gia tăng là nguyên nhân chính cho động thái của chủ lao động đối với nơi làm việc không khói thuốc, áp lực từ người không hút thuốc cũng góp phần tăng cường chính sách không hút thuốc chính thức ở nhiều tổ chức. Khảo sát phát hiện 85 % tổ chức qua thăm dò đã cấm hay giới hạn hút thuốc ở nơi làm việc.

Người ta đưa ra kế hoạch bảy bước để phát huy chính sách cấm hút thuốc.

1. Ban quản lý cấp cao nên tiến hành cam kết phát huy chính sách cấm hút thuốc.
2. Nên xem xét luật thích đáng của bang và địa phương.
3. Liên đoàn nên tham gia vào (nếu thích hợp).
4. Chính sách về hút thuốc cần được điều chỉnh phù hợp

với hoàn cảnh và vị trí công việc cụ thể.

5. Ủy ban về người hút và không hút thuốc lá nên hình thành bộ phận pha lẫn từ lực lượng lao động.
6. Lực lượng lao động cần được thăm dò để quyết định thái độ đối với việc hút thuốc và chính sách có thể.
7. Chính sách đề cử cần được phổ biến khắp nơi làm việc. Xử lý vi phạm chính sách theo cơ sở nhất quán sẽ khuyến khích nhân viên phục tùng.

Bạo lực nơi làm việc

Bạo lực thâm nhập mọi khía cạnh đời sống Mỹ từ lâu trước sự kiện 11/09/2001. Nơi làm việc trở thành nơi ẩn náu không an toàn do mối đe dọa hay thực tế bạo lực, và nghiên cứu cho rằng cả tần suất và tính nghiêm trọng của bạo lực trong công việc đang gia tăng. Bạo lực nơi làm việc, thường xảy ra do nhân viên quá bức tức, đã đạt đến tỷ lệ bệnh dịch. Dự đoán cho thấy có hơn 1.9 triệu vụ bạo lực nơi làm việc diễn ra mỗi năm với nửa số này do nhân viên hay cựu nhân viên. Khoảng 10 % trường hợp bạo lực liên quan đến người phạm tội có súng ngắn. Hiệp Hội Quản Lý Mỹ thăm dò 311 tổ chức thấy gần 25 % có ít nhất một nhân viên bị tấn công hay bị sát hại trong công việc kể từ năm 1990. Hội Quản Lý Nhân Sự (SHRM) thăm dò và phát hiện cứ hơn 1,000 chủ lao động, 48 % trải qua ít nhất một vụ bạo lực trong năm ngoái.

Giết người là nguyên nhân hàng đầu thứ hai gây tai nạn nghề nghiệp chết người tại Mỹ và là nguyên nhân gây thiệt mạng hàng đầu. Giết người chỉ vượt hơn tai nạn xe gắn máy về mặt nguyên nhân chết liên quan đến công việc. Trong năm 2004, con số vụ giết người trong công việc đã gia tăng kể từ năm 2000. Thống kê về trường hợp cực đoan của bạo lực nơi làm việc (giết người, hãm hiếp) đang gây lo ngại. Xu hướng đó có thể tệ hơn do giờ đây hơn 40 bang đã hợp pháp hóa việc sở hữu vũ khí đã che giấu. Tuy nhiên, chủ lao động có thể cấm vũ khí che giấu ở nơi làm việc. Nếu họ thực hiện thì họ nên

có chính sách thông báo cho tất cả nhân viên và kèm trong sổ tay hay trong chính sách hay hướng dẫn qui trình.

Chủ lao động có quyền bảo vệ công nhân tránh tình trạng bạo lực theo điều khoản nhiệm vụ chung của OSHA. OSHA có thể và đã đưa ra trích dẫn tình trạng bạo lực có thể ngăn ngừa ở nơi làm việc. Ngoài ra, nguyên nhân hợp pháp của hành động thuê mướn hay sơ suất giữ lại nhân viên có thể quyết định liệu chủ lao động thuê hay giữ lại một nhân viên có lí lịch bạo hành hay hành động khinh suất. Theo định nghĩa của Ủy Ban Châu Âu về bạo lực nơi làm việc bao gồm "rắc rối ở nơi con người bị lạm dụng, đe dọa, hay bị tấn công trong tình huống liên quan đến công việc, liên quan đến thách thức thẳng liên quan đến sự an toàn, tình trạng sức khỏe hay cuộc sống của họ". Liên đoàn sản xuất, khoa học và tài chính đã đặt ra vòng pháp luật tình trạng ức hiếp nơi làm việc. Theo luật đó, nếu chủ lao động không chú ý đầy đủ đến phản nản của nhân viên về việc hiếp đáp, chủ có thể bị kiện dân sự. Nói chung, khi sự quan tâm về một vấn đề gia tăng, chủ lao động lắp ráp các hệ thống an ninh và huấn luyện nhân viên né tránh hay làm dịu đi rắc rối.

Chuyên gia về nhân sự phải chú ý đến nhiều hình thức bạo hành ít gay gắt (xem hình 13-8) đang diễn ra và phải hành động nghiêm túc. Cho dù không có phương pháp nào có thể dự đoán hoàn hảo một nhân viên bạo lực, con số giết người nơi làm việc đang gia tăng có thể tạo điều kiện tạo hồ sơ thủ phạm tiêu biểu (xem hình 13-9). Trong khi nhân viên bạo lực không thể có những đặc tính của hồ sơ đó, hầu hết số đó mang đại đa số tính chất đó.

OSHA ban hành hướng dẫn liên bang đầu tiên về bạo lực nơi làm việc vào 14/03/1996. Hướng dẫn, không phải là bắt buộc, đề nghị nhân viên dịch vụ xã hội và chăm sóc sức khỏe đánh giá cẩn thận các vấn đề an ninh có thể dẫn đến bạo lực nơi làm việc. Khoảng 66 % trong tổng số tất cả người bị tấn công nơi làm việc là nhân viên chăm sóc sức khỏe và nhân

viên xã hội. Trong khi hướng dẫn ban đầu của OSHA tập trung vào những ngành này, một bộ hướng dẫn khác được chuẩn bị để bảo vệ công nhân làm việc trong ngành bán lẻ ban đêm, vốn cũng bị biến thành nạn nhân của tình trạng bạo hành với tỷ lệ không cân xứng. Nói chung, hướng dẫn của OSHA nêu rằng chương trình ngăn bạo hành nơi làm việc nên bao gồm những yếu tố của mọi chương trình an toàn và sức khỏe hiệu quả, như cam kết quản lý, sự tham gia của nhân viên, phân tích nơi làm việc, ngăn ngừa và kiểm soát rủi ro và huấn luyện và giáo dục.

Hình 13-8 Mức độ bạo lực nơi làm việc

Có tính tổn thương vừa phải

- Thiệt hại tài sản, cố ý gây thiệt hại
- Phá hoại có mục đích
- Xô đẩy, đánh nhau
- Vi phạm nghiêm trọng chính sách của công ty
- Tranh cãi thường xuyên với khách hàng, đồng nghiệp, hay giám sát
- Trộm cắp

Có tính gây tổn thương cao

- Tấn công, công kích thể chất
- Tổn thương tâm thần
- Tai nạn liên quan đến sự giận dữ
- Cưỡng hiếp
- Cố ý gây hỏa hoạn
- Giết người

Hình 13-9 Hồ sơ nhân viên bạo hành

CÁC ĐẶC ĐIỂM CHÍNH

- Tuổi trung niên da trắng
- Có vị trí văn phòng hay công nhân, có thể là trưởng bộ phận, quản lý, hay giám sát
- Có tiền sử bạo lực với người khác
- Lạm dụng ma túy trái phép
- Có vũ khí hay từng phục vụ trong quân đội

- Đơn độc, hay thui thủi một mình
- Ít mối quan tâm ngoài công việc
- Thường xuyên gây gổ, chuyên gây rắc rối
- Cảm nhận sự bất công, bất hợp pháp, hay tính hiềm độc ở người khác.

ĐẶC ĐIỂM PHỤ

- Hành động quá khích đối với sự thay đổi của công ty
 - Chịu đựng mâu thuẫn tương tác giữa cá nhân
 - Vừa mới bị sa thải hay về tình giảm, hay sớm nhận ra tình trạng đó
 - Có tính hay tranh luận / không hợp tác
 - Có ý kiến hay thái độ cực đoan
 - Hay bình phẩm về giới hay đe dọa tấn công
 - Không tuân theo chính sách và thủ tục của công ty / có khó khăn chấp nhận quyền lực
 - Có thể phá hoại có mục đích thiết bị hay tài sản
 - An cấp
-

Hậu quả

Điều rõ ràng là bạo hành của nhân viên làm công ty hao tổn đáng kể. Chi phí về sự chịu đựng của con người là ngay lập tức, đau đớn, và có khả năng là mất mạng sống quý giá. Tác động của bạo lực nơi làm việc đối với nhân viên bị chấn thương, gia đình của nhân viên, và đồng nghiệp khó mà diễn đạt bằng con số chính xác. Ngoài thiệt hại về nhân mạng, bản thân tổ chức trở thành nạn nhân của tình trạng bạo lực nơi làm việc. Viện nơi làm việc an toàn quốc gia dự đoán bạo lực nơi làm việc làm chủ lao động tổn khoảng 4 tỉ đô la một năm. Chi phí chăm sóc sức khỏe gia tăng, phí bồi thường công nhân cao hơn, gia tăng chi phí pháp lý là vài hậu quả quan trọng. Ví dụ vào năm 1994, bảo hiểm chi trả 12 triệu đô la để giải quyết vụ kiện bởi phụ huynh của bốn thiếu nữ bị sát hại trong vụ cướp ở Austin, Texas, chính là tiệm bán yagourt mà các cô gái làm việc. Kết quả tai hại của vụ bạo lực đó, tổ chức đó thường chi trả cho y tế và và chữa trị chấn thương

sau đó, mất tiền lương do vắng mặt nhiều, tăng cường an ninh và thiệt hại tài sản, và điều tra bao gồm sử dụng chuyên gia bên ngoài như cố vấn quản lý. Một phần chi phí khác là mất năng suất của nhân viên. Doanh thu thiệt hại do gián đoạn tiến trình làm việc, doanh thu, và suy giảm hình tượng trước công chúng của tổ chức gây giảm doanh thu tiềm năng và giảm giá trị cổ phần.

Chương trình ngăn ngừa bạo lực

Áp dụng các hành động cụ thể ngăn bạo hành nơi làm việc có thể tạo ra văn hóa quan tâm đến an ninh trong tổ chức, do đó, có khả năng làm giảm khả năng tiếp cận công ty tội ác do nhân viên bạo lực. Các chương trình ngăn ngừa liên quan đến rà soát nhân viên có tiềm năng, truyền bá cam kết quả công ty với phi bạo lực qua chính sách và thủ tục, huấn luyện và giáo dục giám sát và công nhân, xây dựng nhóm quản lý nguy cơ với sự hỗ trợ của chương trình trợ giúp nhân viên, và thực thi các biện pháp an ninh.

Rà soát trước khi tuyển dụng

Chuyên gia nhân sự có thể giảm tiềm năng vụ bạo lực và vụ khiêu nại sơ suất tuyển dụng bằng qui trình rà soát trước tuyển dụng hoàn diện. Các qui trình như thế thường có thể dò ra nhân viên về dịch vụ có kỹ năng tương tác cá nhân mạnh, chống bạo lực quá mức và công nhân có tính hiếu chiến. Bài kiểm tra mang tính khoa học trên giấy hay trên máy có thể làm đánh giá cơ bản để đo lường sự thay đổi hành vi của nhân viên trong tương lai. Các bài kiểm tra tiêu biểu đo lường khả năng một ứng viên có thiên hướng về hành động lạm dụng, tranh cãi, hay thù địch nơi làm việc. Để có thông tin tin cậy về ứng viên có rủi ro cao, công ty nên nên chọn lựa một biện pháp hữu hiệu về tiềm năng bạo lực tuân thủ hướng dẫn của chuyên gia. Nghiên cứu cho thấy các biện pháp khá chính đáng có thể dò ra ứng viên có lịch sử hành vi bạo lực, một khi đi làm, có thể trở thành nhân viên phản tác dụng.

Chương trình rà soát trước khi tuyển dụng tối ưu sẽ kết

hợp với kiểm tra với việc thẩm tra việc làm (nếu có khoảng cách lịch sử làm việc, tìm hiểu lý do), kiểm tra tham khảo, kiểm tra hồ sơ tư pháp, kiểm tra ma túy, và phỏng vấn theo khung. Người phỏng vấn cần có hiểu biết cách nêu câu hỏi có thể suy ra phản ứng chỉ ra khả năng của ứng viên về sự bộc phát bạo lực trong tương lai. Đây là cách hữu hiệu để thiết kế mẫu đánh tiêu chuẩn để đảm bảo ứng viên được so sánh như nhau. Ví dụ về phỏng vấn theo khung gồm các câu hỏi sau:

- Hãy trình bày lúc bạn quá giận bạn la mắng giám sát hay đồng nghiệp.
- Có bao giờ bạn giận đến mức bạn thấy muốn la ai đó, dù bạn không có làm?
- Bạn có bao giờ thực sự xô đẩy hay đánh ai làm bạn thực sự giận không?
- Bạn có bao giờ la hay đánh khách hàng khó chịu không?
- Có giám sát hay đồng nghiệp nào nhớ tình trạng bạn la mắng hay đánh ai đó không?

Để tránh tranh chấp tiềm ẩn, hãy rà soát trước khi tuyển dụng, bao gồm câu hỏi phỏng vấn theo khung, xem xét bởi các chuyên gia luật nhân quyền. Điều này đảm bảo bộ phận đó nằm trong bất kỳ giới hạn hợp pháp. Hơn nữa, các xử lý đó có thể cung cấp thông tin cần thiết về ứng viên xem liệu người đó có trở nên bạo hành sau khi nhận việc và kiện ra tòa sự phân biệt theo luật ADA, vốn bảo vệ người bị bệnh về tâm thần. Sự chông chéo diễn ra giữa hành vi bạo lực và suy yếu tâm thần. Bằng chứng thu thập về cá nhân từ đầu có thể giúp tổ chức bị kiện cho thấy họ đã cố ngăn ngừa bạo lực có thể ngăn ngừa để duy trì môi trường làm việc an toàn. Một hay hai giờ tư vấn pháp luật trước có thể làm thay đổi tất cả. Chủ lao động nhỏ rất có thể phải trả 100,000 đô la cho tranh chấp liên quan đến khiếu nại về tuyển dụng sơ suất.

Chính sách và thủ tục

Qua gửi mạnh mẽ thông tin cam kết của công ty về an toàn nơi làm việc, nhân viên sẽ cảm thấy an toàn hơn về báo cáo tuyên bố hay hành vi của người họ thấy mang tính đe dọa. Một cách để khuyến khích các báo cáo đó là yêu cầu nhân viên đọc và ký và “chính sách không dung thứ bạo lực” ngăn cấm sử dụng vũ khí, quấy rối, và đe dọa bằng lời nói hay hành động trong công việc. Theo chính sách này, nhân viên có trách nhiệm thông báo cho nhân sự hay bộ phận an ninh về bất gặp mối đe dọa hay bạo lực. Thăm dò bởi SHRM cho thấy 73 % bị đơn có chính sách bằng văn bản nêu qui tắc và qui định về vũ khí nơi làm việc, 59 % nói họ có chính sách về hành động bạo lực nơi làm việc, và 39 % không có văn bản chính sách. Vài công ty đưa ra đường dây nóng hay trang điện tử qua đó có thể thực hiện báo cáo. Chính sách không dung thứ có hiệu quả chỉ khi bộ phận nhân sự hay an ninh nổi tiếng xử lý vấn đề nghiêm trọng nhanh chóng và quan tâm đến tất cả nhân viên có liên quan. Về phần chính sách này, thủ tục an ninh (như khách đến công ty phải mang phù hiệu nhận diện) và đường thoát theo sơ đồ cần được nhận diện và điện thoại khẩn cần được phổ biến. Theo cách này nhân viên có thể tham khảo các chính sách và thủ tục quan trọng này để biết chính sách họ được mong chờ gì từ công ty.

Huấn luyện và giáo dục

Hầu hết nhân viên không trở nên bạo lực mà không có những dấu hiệu hay triệu chứng cảnh báo nào đó trước. Do vậy, nhân viên và giám sát cần nhận diện và phản ứng với các cá nhân quá căng thẳng và vụ bạo lực và sử dụng kỹ thuật phản ứng không đối đầu để làm dịu đi vấn đề tiềm tàng. Giám sát phải biết nhận ra công nhân thể hiện dấu hiệu căng thẳng quá mức và người mà công việc giảm đi nhiều. Nhân viên bắt đầu thể hiện hành vi thiếu trách nhiệm và không phù hợp như vắng mặt thường xuyên và đi trễ, phàn nàn và khiếu nại, công khai giận dữ hay oán giận cũng cần được giám sát. Quá nhiều tình huống bị kích diễn ra do dấu hiệu

cảnh báo không được chú ý, hành động đáng ngờ không được báo cáo, hay được báo cáo nhưng thông tin lại bị bỏ qua.

Nhiều quản lý có thể giúp giảm môi trường làm việc gây bức tức bằng cách cho nhân viên chỗ xả cơn giận dữ mà không ngại bị trả đũa. Nếu có thể, quản lý nên tiến hành giải quyết lời phàn nàn. Xây dựng sự tin cậy, tinh thần hợp tác, sáng tạo và làm việc nhóm sẽ khuyến khích sự tôn trọng lẫn nhau và cho phép phát triển các kỹ năng giải quyết vấn đề của nhóm. Các kỹ năng tương tác với nhau như lắng nghe, khuyến khích tích cực, và học tập cơ bản cần được chuẩn bị cho sự thay đổi cũng cần gắn vào trong mọi chương trình.

Chương trình hỗ trợ nhân viên (EAPs) đưa ra các chương trình cụ thể dành để giúp đỡ nhân viên gặp vấn đề cá nhân. EAPs là nguồn can thiệp đối với nhân viên bạo hành, nhưng chỉ là một cách mà bộ phận nhân sự có thể giúp. Chương trình đào tạo và sự giúp đỡ có thể làm tài liệu giáo dục sẵn có cho nhân viên và gia đình họ, giúp họ nhận diện và xử lý sự quấy rối, lạm dụng trong gia đình, lạm dụng thuốc, và các vấn đề cảm tính khác. Công ty thậm chí có thể đưa ra đào tạo tự phòng thủ tự nguyện và lớp dạy về an toàn và an ninh cho nhân viên để giảm khả năng bị biến thành nạn nhân.

Công ty xảy ra tình trạng bạo lực cần đặc biệt chú ý đến tình huống dẫn cơn giận hay bức tức của nhân viên vì nơi làm việc, theo cảm nhận của nhân viên, đã không còn an toàn. Bạo hành nơi làm việc nên được đề cập trong các buổi họp, hội thảo, thư điện tử, hay lớp định hướng tuyển dụng mới của công ty.

Giải quyết tình giảm nhân viên và chấm dứt hợp đồng là lĩnh vực nhạy cảm đòi hỏi huấn luyện đặc biệt vì vài nhân viên có thể trở nên thù địch sau khi bị sa thải. Một người chịu trách nhiệm về việc này cần duy trì tính trung lập khi kỷ luật hay chấm dứt với nhân viên. Đối lại, nhân viên nên có cơ hội gửi văn bản phàn nàn hay chống lại việc chấm dứt hợp đồng hay vấn đề thích đáng nào. Người ta cần cân nhắc cách tiến hành sa thải. Cá nhân bị ảnh hưởng cần giữ ở trong

phòng khi gặp quản lý, đại diện nhân sự, và tư vấn về tìm việc mới. Điều này ngăn nhân viên chạy quanh tòa nhà và có thể tạo nên vụ tranh cãi.

Nhóm quản lý rủi ro

Hầu hết các chuyên gia đồng ý rằng ngoài chính sách và thủ tục chính thức, công ty cần hình thành nhóm quản lý rủi ro. Nhóm quản lý rủi ro chịu trách nhiệm đưa chính sách chống bạo hành nơi làm việc thành hành động, chú trọng về ngăn ngừa cụ thể. Nhóm này tiêu biểu có nhân viên là cá nhân từ trong và ngoài công ty bao gồm chuyên gia về nhân sự, nhà tâm lý, luật sư, nhân viên bảo vệ, và quản lý hàng đầu người có thể giám sát tình huống căng thẳng. Nhà thương lượng tốt cũng có thể là thành viên của nhóm.

Nhiệm vụ đầu tiên của nhóm là tiến hành đánh giá rủi ro ban đầu để quyết định liệu rủi ro có đủ tính nghiêm trọng để cần sử dụng nhóm và nguồn lực của nhóm đó không. Đánh giá rủi ro liên quan đến thu thập thông tin cá nhân để nhận diện vấn đề trong quá khứ và hiện tại của nhân viên, xem xét đó có là sự đe dọa. Theo đánh giá đó, nhóm sau đó phát triển kế hoạch hành động ban đầu. Giai đoạn này liên quan đến việc huy động nguồn lực cần cho can thiệp theo tình huống và lập kế hoạch cho các bước tiếp theo.

Nhóm cần phác họa phạm vi hoạt động và hoạt động mà nhóm quản lý và đề ra tiêu chuẩn tự hợp và báo cáo vụ rắc rối để xử lý theo pháp luật và thông tin cho báo chí. Trước khi bạo lực quá khích diễn ra, nhóm phải thiết lập quan hệ với cảnh sát địa phương và đề ra người phát ngôn để giải quyết với báo chí. Vài công ty đưa chuyên gia vào để đánh giá rủi ro khách quan và hướng dẫn hành động sau khi điều tra.

Nhóm quản lý rủi ro cũng lập kế hoạch lộ trình thoát ra phối hợp với chăm sóc y tế và tâm lý cho nạn nhân bị thương, huấn luyện nhân viên thực hiện cấp cứu cho nạn nhân, và tổ chức phương tiện di chuyển cho nhân viên không có điều kiện

lái xe sau vụ rắc rối. Nhân viên và gia đình của họ phải được thông tin trong quá trình khủng hoảng và ngay lập tức sau đó. Do vậy thành viên nhóm sẽ chịu trách nhiệm điện thoại cho gia đình cung cấp thông tin cập nhật về tình hình của nạn nhân, trả lời về thanh toán lương hay vấn đề nghỉ bệnh, hay các vấn đề cần thiết khác. Tiêu chuẩn đào tạo chủ yếu và làm mới cần được đề ra cho mọi thành viên nhóm. Người ta đề nghị công ty phát triển chuỗi sự kiện khủng hoảng trong tương lai mà nhóm tập để phản ứng. Nhóm cũng có thể chuẩn bị thông tin cho báo chí và câu hỏi có khả năng và danh sách câu trả lời trước khi khủng hoảng xảy ra.

An ninh

Bạo lực nơi làm việc có thể được ngăn ngừa trong những trường hợp áp dụng biện pháp an ninh. Thường thì những biện pháp này được dùng để bảo vệ nhân viên và chủ lao động tránh bạo lực bởi người ở ngoài tổ chức (như cựu nhân viên). Trong lĩnh vực này, người ta có thể đạt được nhiều mà ít tốn kém chi phí. Ví dụ như thành viên nhóm có thể sắp xếp cảnh sát kiểm tra thường xuyên và sắp xếp lại văn phòng và đồ đạc để tạo lối thoát dễ tiếp cận cho nhân viên người mà theo vị trí trở thành mục tiêu của người bất bình. Lối thoát có giới hạn và có kiểm soát, chỉ dẫn nhận thức an ninh, máy quay giám sát, và báo động thẩm lặng tất cả có thể giảm khả năng bị tổn thương cho nhân viên. Tạo vùng có rủi ro dễ thấy cho nhiều người và gắn hệ thống đèn ngoài tốt là hai chiến thuật. Nói tóm lại, công ty cần làm cho người khác thấy khó mà gây bạo lực.

Như đã nói trước đây, mục tiêu của đạo luật OSHA năm 1970 là để đảm bảo, càng nhiều càng tốt, mọi nam nữ lao động trong nước được làm việc trong điều kiện an toàn và lành mạnh. Theo luật, đó chính là trách nhiệm của từng tổ chức về việc ngăn ngừa diễn ra bạo lực nơi làm việc và chuẩn bị xử lý một khi tình huống đó xảy ra. Nếu vụ bạo hành diễn

ra trong cơ sở của công ty, thắc mắc do nhận thấy thiếu nỗ lực ngăn ngừa hợp lý, công ty có thể chịu trách nhiệm pháp lý. Trong khi tin tưởng công ty có thể loại trừ rủi ro bạo lực nơi làm việc là không thực tế thì tính cần trọng hợp lý có thể gia tăng bảo vệ cho nhân viên.

Máy hình

Hơn 30 triệu người Mỹ hiện nay làm việc với máy hình (VDTs). Nhiều công nhân dành thời gian trước máy phản nản mắt bị mỏi và khó chịu, hình ảnh nhật nhòa, nhức đầu, chóng mặt và có vấn đề khác về cơ và cổ tay. Vài người dùng VDT báo cáo tình trạng khó mang thai hay bị sẩy thai. Trong khi đó một nghiên cứu tại California cho thấy phụ nữ lao động mang thai làm việc với VDT 20 giờ hay có nhiều hơn 1 tuần có nguy cơ sẩy thai cao gấp đôi hơn những người làm văn phòng khác thì nghiên cứu rộng hơn gần đây được chính phủ liên bang tài trợ phát hiện không có mối quan hệ giữa tiếp xúc lâu với VDT và sẩy thai. Các liên đoàn như Liên Đoàn Nhân Viên Bang và Thành Phố Của Mỹ (AFSME) giờ đang yêu cầu phụ nữ mang thai được phép chuyển công việc không liên quan đến VDT. Cho dù không có sự chối cãi rằng điện trường và nam châm có thể ảnh hưởng đến tiến trình sinh học, vấn đề chủ chốt liên quan đến VDT là phạm vi mà sự tiếp xúc gây nguy hiểm. Đề tài này cần được nghiên cứu thêm.

Nhân viên cần được cẩn thận huấn luyện về phương pháp làm việc theo tư thế và thiết bị để giảm rắc rối về cơ và mắt gắn với VDT. Vấn đề về mắt có thể được giảm thiểu bởi độ cao và góc của ghế ngồi, bằng cách dùng màn hình điều chỉnh độ tương phản và sáng hay có màn hình chống chói, và bằng cách hạ mức độ sáng ở nơi dùng VDT. Người làm việc mỗi ngày ít khoảng 2 tiếng trước màn hình máy vi tính có thể dần bị triệu chứng màn hình vi tính, triệu chứng này gồm căng mắt, hình ảnh mờ, nhức đầu, và mắc bị khó chịu và khô. Kính đặc biệt dùng được thiết kế để giảm triệu chứng này. Vấn đề về cơ và cổ tay có thể giảm bởi ghế điều chỉnh được,

thiết bị hỗ trợ bàn phím, liệu pháp vật lý cho mắt, tay, cổ tay, vai và lưng. Tổ chức sức khỏe (WHO) đã chấp thuận tiêu chuẩn trong đó công nhân nên ngồi cách xa ít nhất 3 feet kể từ phía sau của máy hình (nơi phát ra phóng xạ).

OSHA đưa VDT vào danh sách kiểm tra (xem hình 14-10) vào năm 2000 dành để giúp công nhân và chủ lao động nhận biết, phân tích, và kiểm soát rủi ro liên quan đến công việc với máy hình. Danh sách kiểm tra này là hướng dẫn hữu hiệu cho công ty có khả năng bị tổn thương VDT như căng thẳng lặp lại.

Trong khi bằng chứng về ảnh hưởng vật lý của VDT đang còn nghi ngờ, căng thẳng tâm lý liên quan làm việc với màn hình đã được ghi lại, do công nhân quan tâm đến việc sử dụng nhiều có thể ảnh hưởng đến sức khỏe của họ và con cái. Đường như tốc độ công nghệ tiến triển không phù hợp với sự phổ biến kiến thức về vấn đề sức khỏe và an toàn liên quan đến việc sử dụng thiết bị này.

Căng thẳng lặp lại (RSI)

Người ta dự đoán có hơn một triệu người bị ảnh hưởng do tổn thương về tư thế lao động mỗi năm gây tổn kém ít nhất 50 tỉ đô la với bồi thường khiếu nại chiếm 20 tỉ đô la. Tổn thương căng thẳng lặp lại như triệu chứng đau ống tay giờ trở thành khiếu nại bồi thường thông dụng trong những công việc liên quan đến cử động giống nhau lặp đi lặp lại. Hàng thiết bị kỹ thuật số bị thua vụ kiện trên diện rộng năm 1996 do RSI bồi thẩm đoàn kết luận rằng tổn thương do thiết kế bàn phím. Vụ kiện tương tự chống lại các nhà sản xuất đang còn chờ xử lý.

Nghiên cứu lao động là khoa học thiết kế không gian làm việc và thiết bị phải càng tương xứng càng tốt với giới hạn về tâm lý và thể chất của con người. OSHA đưa tiêu chuẩn về tư thế làm việc vào chỗ từ năm 2000, theo dự đoán sẽ ngăn 4.6 triệu ca tổn thương RSI trong 10 năm đầu tiên. Quốc hội trong nhiệm kỳ của tổng thống George Bush đã hủy bỏ tiêu chuẩn này. Nhóm kinh doanh như hội đồng thương mại chống

đổi cực lực tiêu chuẩn tư thế lao động, cho rằng OSHA đã đánh giá thấp chi phí tuân thủ. Tuy nhiên, OSHA có thể đưa ra tiêu chuẩn tự nguyện và cho hướng dẫn về công ty và ngành có thể giảm RSI. Họ đưa ra tiêu chuẩn năm 1990 cho ngành đóng gói thịt và nhiều công ty ngành khác chấp nhận hướng dẫn này.

Hình 13-10 Danh mục nơi làm việc có máy VDT

Hướng dẫn: đánh giá nơi làm việc qua trả lời có hay không cho các câu sau liên quan đến điều kiện, ghế, bàn phím / thiết bị gắn vào, màn hình, khu vực làm việc, và phụ kiện làm việc.

ĐIỀU KIỆN LÀM VIỆC	Có	Không
Nơi làm việc được thiết kế để làm việc và sắp xếp công việc với VDT để cho phép ... của nhân viên	___	___
A. Đầu và cổ thẳng (không cúi xuống hay ngã về sau)	___	___
B. Đầu, cổ và thân hướng về trước (không cong queo)	___	___
C. Thân phải vuông góc với sàn (không nghiêng về trước hay sau)	___	___
D. Vai và cánh tay phải vuông góc với sàn (không vươn về trước) và thoải mái (không nâng cao)	___	___
E. Cánh tay và cùi chỏ sát vào thân (không hướng ra ngoài)	___	___
F. Cẳng tay, cổ tay và bàn tay thẳng và song song với sàn (không chia lên hay xuống)	___	___
G. Cổ tay và bàn tay phải thẳng (không nghiêng lên hay xuống, hay ra cạnh bên về ngón út).	___	___
H. Đùi phải song song với sàn và cẳng chân phải vuông góc với sàn	___	___
I. Bàn chân nằm yên trên sàn hay do dựa trên chỗ để chân vững vàng.	___	___
J. Công việc VDT cần được tổ chức cho phép nhân viên thay đổi công việc VDT với các hoạt động công việc khác hay để nghỉ chút hay dừng lại phục hồi trong khi ở nơi làm việc với màn hình.	___	___
CHỖ NGỒI	Có	Không
Ghế ...		
1. Lưng dựa tạo chỗ cho phần lưng dưới (phần nganh lưng)	___	___
2. Độ rộng của ghế và độ sâu phù hợp với nhân viên cụ thể (mặt ghế không quá lớn hay quá nhỏ)	___	___
3. Phía trước ghế không áp ngược lại đầu gối và cẳng chân	___	___

của nhân viên (mặt ghế không quá dài)

4. Ghế có nệm và tròn có vành tròn (không có cạnh nhọn) _____

5. Chỗ dựa tay hỗ trợ cho cẳng tay trong khi nhân viên làm việc với VDT và không ngăn cản cử động. _____

BÀN PHÍM / THIẾT BỊ CẮM Có Không

Bàn phím / thiết bị cắm được dùng để sắp xếp thực hiện công việc VDT để ...

6. Bàn phím / bộ của thiết bị cắm vững và đủ rộng để giữa bàn phím và thiết bị cắm _____

7. Thiết bị cắm (chuột hay bàn) được đặt phía phải của bàn phím để có thể chạy mà không cần rướn tới. _____

8. Thiết bị cắm dễ để khởi động và hình dạng / kích thước phù hợp với tay nắm của nhân viên (không lớn hay nhỏ quá) _____

9. Cổ tay và bàn tay không dựa trên bề mặt cứng. _____

MÀN HÌNH Có Không

Màn hình dùng để sắp xếp công việc VDT để ...

10. Đường thẳng đầu của màn hình ở hay dưới tầm mắt để nhân viên có thể đọc mà không cần nghiêng đầu hay cổ xuống hay về sau (đối với nhân đeo kính hai tròng, ba tròng, xem mục kế) _____

11. Nhân viên đeo kính hai hay ba tròng có thể đọc màn hình mà không cần nghiêng đầu hay cổ về sau. _____

12. Khoảng cách màn hình cho phép nhân viên đọc mà không cần nghiêng đầu, cổ, hay thân về trước / sau _____

13. Vị trí màn hình hướng thẳng trực tiếp với nhân viên để không cần nghiêng đầu hay cổ _____

14. Không làm chói mắt (do cửa sổ, đèn) _____

KHU VỰC LÀM VIỆC Có Không

Khu vực làm việc cần được thiết kế hay sắp xếp để thực hiện công việc VDT sao cho

15. Đùi có khoảng trống giữa ghế và bàn máy VDT hay bàn phím (đùi không bị vướng) _____

16. Chân và bàn chân có khoảng trống dưới bàn VDT để nhân viên có thể ở vào vị trí đủ gần với bàn phím và thiết bị gắn. _____

PHỤ KIỆN Có Không

17. Giá giữ tài liệu; nếu có; vững và đủ rộng để giữ tài liệu cần dùng _____

18. Giá giữ tài liệu đặt cùng độ cao và khoảng cách như màn hình _____

19. Chỗ dựa cổ tay nếu có đệm và không nhọn hay góc vuông. _____

20. Chỗ dựa cổ tay, nếu có cho phép nhân viên giữ căng tay, cổ tay, và bàn tay thẳng và song song với sàn nhà khi sử dụng bàn phím hay thiết bị cầm _____

21. Điện thoại có thể dùng để đầu thẳng (không cúi) và vai thoải mái (không nâng lên) nếu nhân viên làm công việc VDT cùng lúc _____

TỔNG QUÁT Có Không

22. Nơi làm việc và thiết bị có khả năng điều chỉnh vừa đủ để nhân viên có thể có tư thế làm việc an toàn và thảnh thơi tiến hành thay đổi trong khi thực hiện công việc _____

23. Nơi làm việc VDT, thiết bị và phụ kiện được duy trì trong điều kiện làm việc và thực hiện chức năng tốt _____

ĐIỂM ĐẠT = trả lời "Có" cho các tư thế làm việc (A – J) và không có hơn 2 câu trả lời "Không" cho phần còn lại của câu hỏi kiểm tra. (1 – 23).

OSHA có thể chỉ cho chủ lao động các rủi ro có thể gây RSI. Dù qui định cụ thể của OSHA có thể được thực thi, OSHA có thể sử dụng điều khoản trách nhiệm chung theo luật. Trang trại Pepperidge đã bị phạt 310,000 đô la sau cuộc điều tra nhà máy ở Pennsylvania. Khi phạt, tòa qui định OSHA có thể dùng điều khoản nhiệm vụ chung cho báo cáo về RSI. Nhưng OSHA có giới hạn về thanh tra viên, và điều tra liên quan đến tư thế lao động là công việc rất nhọc công. Vài hoạt động của OSHA liên quan đến RSI trong năm 2005 theo điều khoản làm việc chung của OSHA.

California là bang duy nhất có tiêu chuẩn an toàn riêng dùng bảo vệ những tổn thương do hành động lặp lại như triệu chứng đau cổ ống tay. Các qui định này đòi hỏi điều kiện làm việc cần được cải thiện nếu nhân viên bị đau thần kinh, cơ, hay khớp do hậu quả của hành động lặp lại. Công nhân cũng có thể yêu cầu chủ lao động cũng quan tâm tối thiểu đến việc bảo vệ cổ tay, bàn có thể điều chỉnh được, tăng giờ giải lao, và luân chuyển công việc như là cách chống tổn thương. Danh sách nơi làm việc hình 13-10 sẽ là dụng cụ kiểm tra tuyệt vời.

Trong khi không có tiêu chuẩn về tư thế lao động, OSHA tiến hành nghiên cứu tập trung vào tổn thương cơ xương. Một nghiên cứu gần đây đã điều tra thử nghiệm chương trình

ngăn tổn thương cơ xương theo tập quán tốt nhất OSHA thiết kế dành để nâng đỡ an toàn người sống lệ thuộc ở viện dưỡng lão. Kết quả khá ấn tượng với mức giảm đáng kể về sự cố tổn thương xử lý tại nhà, chi phí bồi thường cho công nhân, và nghỉ bệnh sau khi xen vào. Chương trình ngăn ngừa theo tập quán tốt nhất dành cho y tá toàn thời gian hay bán thời gian mọi lứa tuổi và có kinh nghiệm khác nhau mọi khu vực nghiên cứu.

Căng thẳng nghề nghiệp

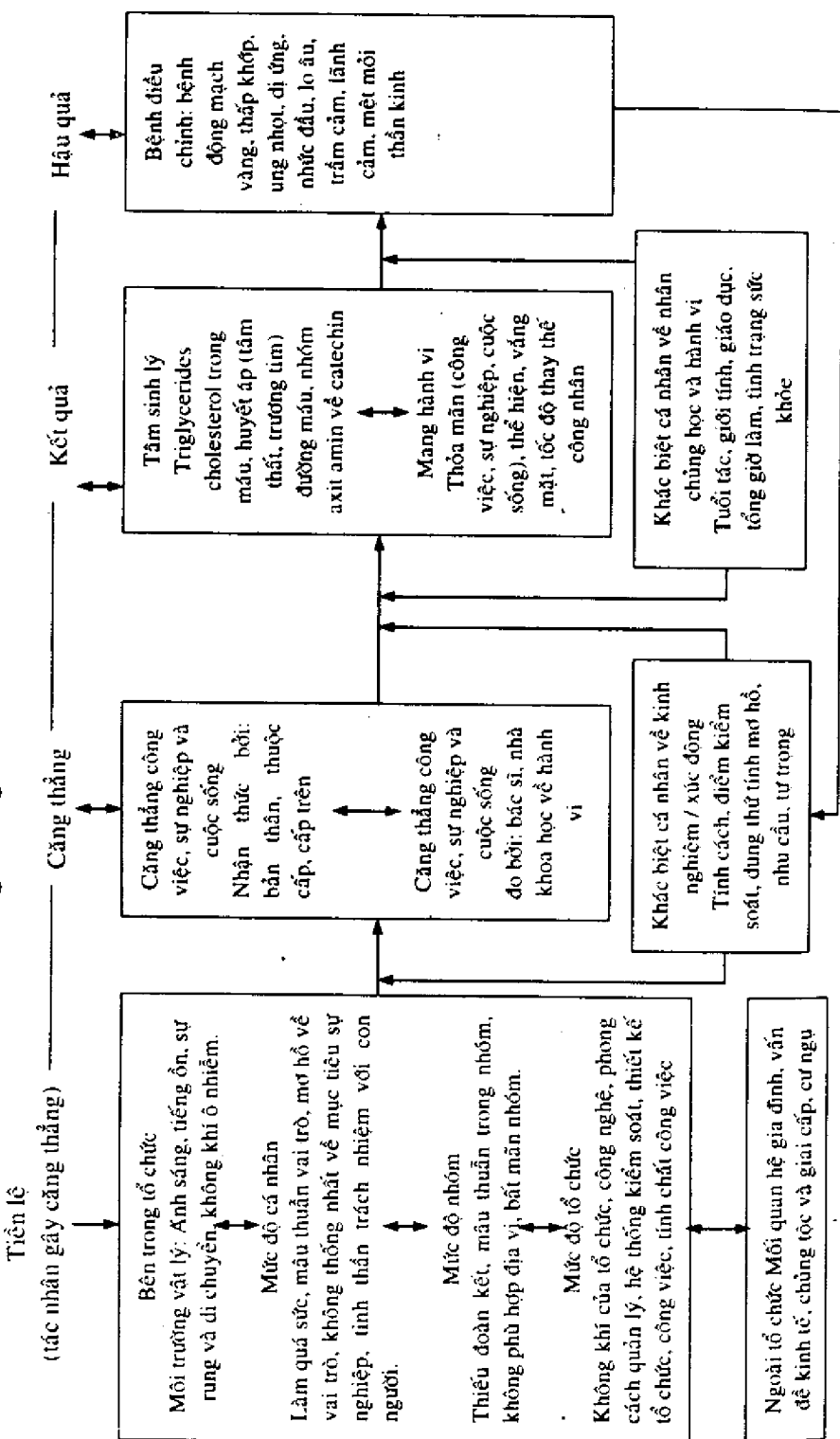
Chấn động khi thấy trọng tài đáng kính của Liên đoàn quốc gia ngã và chết trên sân thể thao Riverfront của Cincinnati ngay ngày khai mạc mùa bóng bầu dục 1996 đã chuyển mọi sự tập trung thể thao của thế giới về vấn đề tình trạng sức khỏe và căng thẳng nghề nghiệp. Khám nghiệm tử thi nhận định ông Jerry McSherry, 51 tuổi, chết do bệnh động mạch vàng nghiêm trọng. Ông bị bệnh phình tim và có vấn đề tái diễn về cân nặng. Richie Phillips, trưởng liên đoàn trọng tài, báo cáo rằng bản thân Jerry gánh chịu nhiều căng thẳng.

Mô tả đó nghe có vẻ quen thuộc và chung chung. Mức độ căng thẳng gia tăng được xem là nguyên nhân của người bị căng thẳng trong công việc như đe dọa khủng bố, thông tin về tuổi tác, sa thải nhiều, cạnh tranh toàn cầu, cũng như tội phạm bạo lực, di dân, hay bất kỳ rủi ro mới nào người Mỹ chú tâm vào. Mức độ căng thẳng của lính và dân sự cực kỳ cao trong năm 2005 với ảnh hưởng bệnh tật vô số, bao gồm bạo lực trong quân đội. Sáng kiến mới để làm cho tổ chức có tính cạnh tranh và có năng suất cũng có khả năng gia tăng căng thẳng. Vậy đâu là thủ phạm chính gây căng thẳng? Theo thăm dò tiến hành năm 2000, có hơn 50 % người trả lời thăm dò đổ căng thẳng của họ cho làm việc hơn 12 giờ để làm xong việc. Đây là vấn đề lan tràn của đất nước. Liên Hiệp Quốc năm 1999 đã thăm dò phát hiện người Mỹ làm việc nhiều giờ hơn các nước công nghiệp hóa khác.

Căng thẳng làm công nhân phát bệnh, tăng nguy cơ bạo lực nơi làm việc, ảnh hưởng đến năng suất và tỷ lệ tai nạn. Cứ mỗi một trong mười công nhân báo cáo họ muốn nổi nóng do áp lực công việc. Bốn mươi hai phần trăm báo cáo lạm dụng lời nói ở văn phòng. Hai mươi ba phần trăm nói họ làm việc với thiết bị hư hại do giận dữ nơi làm việc. Cứ một trong tám công nhân nói họ xin nghỉ bệnh do căng thẳng và hai mươi phần trăm bỏ việc do căng thẳng. Căng thẳng việc làm cũng có thể dẫn đến sử dụng rượu và ma túy và được nêu là vấn đề thường xuyên trong thư khiếu nại đòi bồi thường của công nhân. Người nghiện nộp đơn xin bồi thường cao hơn 5 lần và nhận trợ cấp tai nạn cao hơn 3 lần so với người không nghiện. Căng thẳng việc làm gây tổn kém cho các công ty Mỹ hàng năm khoảng 200 tỉ đô la do vắng mặt, mất năng suất, tai nạn, và bảo hiểm y tế. Tệ hơn, căng thẳng góp phần vào cái chết của hàng trăm công nhân mỗi năm. Thiệt hại nhân mạng tập trung cao trong số công việc như người sử dụng máy, công nhân sản xuất, lao động phổ thông, và nhân viên dịch vụ. Không có gì ngạc nhiên khi ngày trong tuần hay xảy ra đau tim chết người là ngày thứ hai.

Căng thẳng nghề nghiệp được xem là tình huống có nhân tố liên quan đến công việc tác động đến công nhân làm thay đổi điều kiện tâm lý hay tâm sinh lý đến nỗi buộc người đó buộc phải thay đổi tình trạng hoạt động bình thường. Căng thẳng được xem là nguyên nhân chính cho công nhân ngày nay trong môi trường náo loạn và cạnh tranh cao, với ảnh hưởng mạnh đến kiểm soát chi phí, giảm chi phí lao động, và năng suất cao hơn. Căng thẳng cần được phân biệt với tác nhân gây căng thẳng; vật hay sự kiện gây căng thẳng. Ví dụ nghiên cứu làm việc với VDT có thể gây rủi ro có thể được xem là tác nhân gây căng thẳng có thể gây nên tình trạng đó cho vài nhân viên. Tiếp xúc gián tiếp với khói thuốc lá, vốn có thể gây ung thư, giờ trở thành tác nhân gây căng thẳng cho nhiều người không hút thuốc. Hình 13-1 trình bày mẫu

tiền lệ, kết quả, và hậu quả của căng thẳng. Căng thẳng có thể thấy trong môi trường vật lý do vấn đề về ánh sáng hay tiếng ồn, nhiệt độ hay không khí ô nhiễm. Chúng ta biết rằng tác nhân tiềm tàng có thể có ảnh hưởng tương tác, như nhiệt độ cùng tiếng ồn có thể gây căng thẳng nhiều hơn từng nguồn độc lập.

Hình 13-11 Mô hình Nghiên cứu căng thẳng cho tổ chức

Tiếp xúc thời gian dài do yêu cầu một số công việc nhất định cũng liên quan nhiều đến sự căng thẳng về tâm lý và cơ thể cũng như vấn đề về năng suất và vắng mặt. Yêu cầu công việc được xem là tác nhân tâm lý, như làm việc quá nặng nhọc hay quá nhanh, làm nhiều thứ (quá tải vai trò), hay yêu cầu mâu thuẫn từ nhiều nguồn (mâu thuẫn vai trò). Một cá nhân có thể chịu mâu thuẫn về vai trò khi áp lực từ hai hay nhiều nguồn tác động khi đó tuân thủ một nguồn gây ra vấn đề lớn liên quan đến nguồn khác. Ví dụ như công nhân có thể duy trì tiêu chuẩn chất lượng cao đồng thời cố gắng đáp ứng tiêu chuẩn số lượng rất khó khăn, hay quản lý có thể cố đáp ứng chỉ tiêu sản xuất trong khi giảm chi phí lao động. Cũng vậy, nhân viên trong cấu trúc tổ chức ma trận có thể chịu mâu thuẫn về vai trò khi họ có hai ông chủ: một chịu trách nhiệm theo hướng công việc của họ và một người chịu trách nhiệm công việc hay nhóm dự án họ được chỉ định. Một nguồn khác gây áp lực là mơ hồ về vai trò, theo đó công nhân không hiểu mong đợi gì ở công việc hay mong đợi ở nơi nào trái ngược với những gì họ nghĩ là cần được thực hiện. Ví dụ về mơ hồ về vai trò diễn ra khi chủ không rõ trách nhiệm của nhân viên hay khung thời gian công nhân hoàn thành một công việc cụ thể. Nghiên cứu mơ hồ và mâu thuẫn về vai trò có rất nhiều. Trong nhiều lĩnh vực liên quan đến căng thẳng, phản ứng với tác nhân này có xu hướng thay đổi rộng tùy theo tính cách cá nhân. Những người nhóm A chịu áp lực nhiều hơn và có nhiều vấn đề sức khỏe hơn người nhóm B. Nhóm A có xu hướng chỉ làm những thứ nhanh chóng (đi bộ, nói, ăn) và ít chịu đựng những người ở tốc độ trung bình. Nghiên cứu cũng chỉ ra người có tính cách tiên phong có thể kiểm soát các tình huống gây căng thẳng và xử lý yêu cầu công việc. Tính cách đi tiên phong của nhóm A thể hiện xu hướng khởi đầu và duy trì hành động mà có thể chuyển đổi môi trường xung quanh.

Các nguồn gây căng thẳng cá nhân khác bao gồm mâu

thuần giữa trách nhiệm công việc và gia đình. Cụ thể phụ nữ có xu hướng chịu đựng mâu thuẫn này. Trách nhiệm gia đình có thể gây áp lực lớn đối với phụ nữ. Khi cả hai vợ chồng đều có sự nghiệp, người vợ thường được mong đợi giữ vai trò làm việc nhà ngoài vai trò công việc Ngày càng nhiều siêu nữ đang thắc mắc về đa vai trò của họ. Vì vậy họ càng gặp mâu thuẫn và căng thẳng. Vợ chồng cùng có sự nghiệp, đặc biệt, đối mặt với áp lực gia tăng về thời gian khi họ cố gắng cân bằng trách nhiệm công việc và gia đình. Như thảo luận ở chương 9, nhiều công ty chú ý đến gánh nặng thêm của phụ nữ và tạo ra những cơ hội làm việc dành để giảm nguồn áp lực này. Các công ty như DuPont, Merck và General Mills đưa ra nghỉ phép gia đình, lịch làm việc linh hoạt, và chăm sóc ban ngày tại chỗ. Một bài báo về 80 nghiên cứu phát hiện ra tốc độ thay đổi nhân viên, tình trạng vắng mặt đã giảm và gia tăng năng suất ở các công ty có giúp nhân viên cân bằng trách nhiệm trong công việc và trong gia đình. Các hãng Xerox, vi tính Tandem, và công ty Corning cho phép nhân viên làm việc theo nhóm phát triển lịch riêng đáp ứng nhu cầu cá nhân trong khi vẫn chú tâm đến yêu cầu công việc. Họ thấy tình trạng vắng mặt giảm đi và nhóm làm việc hiệu quả, tự chỉ đạo, và độc lập tốt hơn. Quan tâm đến an toàn cá nhân là tác nhân quan trọng phụ đối với phụ nữ. Giờ đây vài công ty tiến hành đào tạo kỹ năng đối phó bao gồm chương trình tự phòng vệ. Nghiên cứu cho thấy các huấn luyện này làm gia tăng tính hiệu quả bản thân nhận thức được của phụ nữ về trách nhiệm tự phòng vệ. Các kỹ năng như thế có thể giúp giảm căng thẳng trong công việc.

Vai trò của quản lý để giảm căng thẳng cũng quan trọng. Tài liệu gần đây ghi nhận mức độ căng thẳng đang gia tăng và nguồn chủ yếu là do mâu thuẫn công việc – gia đình. Các tổ chức có giúp nhân viên đối phó với các vai trò này báo cáo căng thẳng ít đi và giảm bồi thường, giảm chi phí y tế và nghỉ việc tình nguyện. Việc đảm bảo chính sách công việc –

gia đình được hình thành một cách thẳng thắn qua thăm dò nhân viên có thể giúp xây dựng thủ tục đại diện cho mỗi quan tâm của tất cả các nhóm và nhất quán qua con người và thời gian. Tuy nhiên, người lãnh đạo ban hành các chính sách này phải hỗ trợ – thậm chí thủ tục xin nghỉ phép có tính chất cha mẹ cũng không thể vượt qua giám sát người cấm nhân viên sử dụng thủ tục này. Nhóm, đơn vị, hay tổ chức làm việc có thể cũng là tác nhân gây căng thẳng, ngoài vấn đề mơ hồ và mâu thuẫn về vai trò. Cụ thể trong kỷ nguyên giảm qui mô hay hình thành đúng qui mô, nhiều công ty Mỹ cảm thấy khó khăn cạnh tranh bởi những quyết định khó khăn để giảm chi phí cần phải trả. Giám sát và quản lý được yêu cầu ra quyết định nhân sự khó khăn về cắt giảm nhân viên. Kết quả là nhân viên lo âu nhiều hơn rằng công việc của họ có thể bị cắt giảm. Công việc bị ảnh hưởng bởi những thay đổi gần đây thường gây áp lực lớn. Nếu công ty bị mua lại, hay tiến hành sa thải hay giảm qui mô, bắt làm thêm giờ, chịu sự tái tổ chức quan trọng cũng làm nhân viên ở tất cả cấp bậc có thể chịu mức độ căng thẳng cao. Dĩ nhiên, sự kiện 11/9/2001 và mối đe dọa liên tục về khủng bố đã tăng nguồn căng thẳng bình thường ở nơi làm việc càng thêm trầm trọng.

Vài công việc có thể gây áp lực nhiều hơn các công việc khác. Kiểm soát không lưu, theo báo cáo, có tỷ lệ ung nhọt, tức ngực, và nhức đầu hơn các công nhân khác và chỉ sau ba năm làm việc! Y tá và giáo viên cũng báo cáo mức độ căng thẳng cao và đang gia tăng. Trong khi nhân viên điều hành cấp cao than thở về trách nhiệm đầy căng thẳng của họ, bằng chứng liên quan đến bệnh liên quan đến căng thẳng không hỗ trợ cho việc xem công việc quản lý cấp cao áp lực nhiều hơn các công việc khác. Thật thế, nghiên cứu nhiệm vụ trên diện rộng cho thấy tỷ lệ bệnh động mạch vành cao hơn ở quản lý cấp thấp. Các nhà nghiên cứu giả định rằng căng thẳng là một chức năng của yêu cầu công việc cao kết hợp với kiểm soát thấp ở nơi làm việc. Vì vậy khi một cá nhân có ít thẩm

quyền ra quyết định theo công việc có yêu cầu cao, người ta thấy khía cạnh áp lực mang tính tiêu cực nhất của. Người ta cũng tìm thấy bằng chứng rằng phản ứng đối phó với tác nhân căng thẳng và kiểm soát cũng khác nhau như là một chức năng của văn hóa.

Do căng thẳng và mệt mỏi không thể được đo lường qua kiểm tra sinh hóa, một vài chủ lao động chuyển kiểm tra khả năng nhân viên thực hiện công việc nhảy về tính an toàn. Bài kiểm tra thực hiện công việc thường ở trên máy vi tính và kiểm tra khả năng tinh mắt của nhân viên, điều phối, và thời gian phản ứng. Cho dù các bài kiểm tra đó được phát triển gần 40 năm do NASA để kiểm tra khả năng thực hiện của các phi hành gia, công nghệ này lần đầu tiên có sẵn cho công chúng chỉ cách đây vài năm. Ví dụ về bài kiểm tra này là đo lường phản ứng trong khi đối tượng cố giữ con trỏ dạng kim cương đứng thẳng với trung tâm của màn hình máy tính. Con trỏ di chuyển ngẫu nhiên và nhanh chóng, vì vậy phản ứng của đối tượng phải nhanh và chính xác. Bài kiểm tra hoàn tất trong 30 giây và nhân viên có tám cơ hội để đạt hay vượt qui định giới hạn. Nếu họ thất bại, thì chủ lao động có thể chỉ định họ lại hôm đó hay yêu cầu họ nghỉ ngơi một ngày.

Một thuật ngữ tương đối mới của một loại căng thẳng là mệt rã rời, phản ứng sự mệt mỏi cảm xúc, mất tính cá nhân, giảm thành tựu cá nhân. Trong khi nghĩa nguyên thủy để phản ánh phản ứng tình cảm ở người thường làm việc gần với con người, mệt rã rời có thể thấy cả trong và ngoài nghề nghiệp dịch vụ con người. Mệt mỏi phổ biến ở nhân viên cảnh sát, giáo viên, nhân viên xã hội, và y tá. Những người chịu tình trạng này có thể có thái độ yếm thế đối với công việc và khách hàng và cảm nhận thấy mệt mỏi, mất cá tính, và ý thức rằng có ít thành tựu hay kiểm soát. Tuy nhiên, đây là điều không tránh khỏi trong công việc. Chương trình giảm căng thẳng cho giáo viên trường công phát hiện ảnh hưởng của mệt mỏi có thể là sử dụng ít đi thông tin phản hồi tích

cực về năng lực giáo viên.

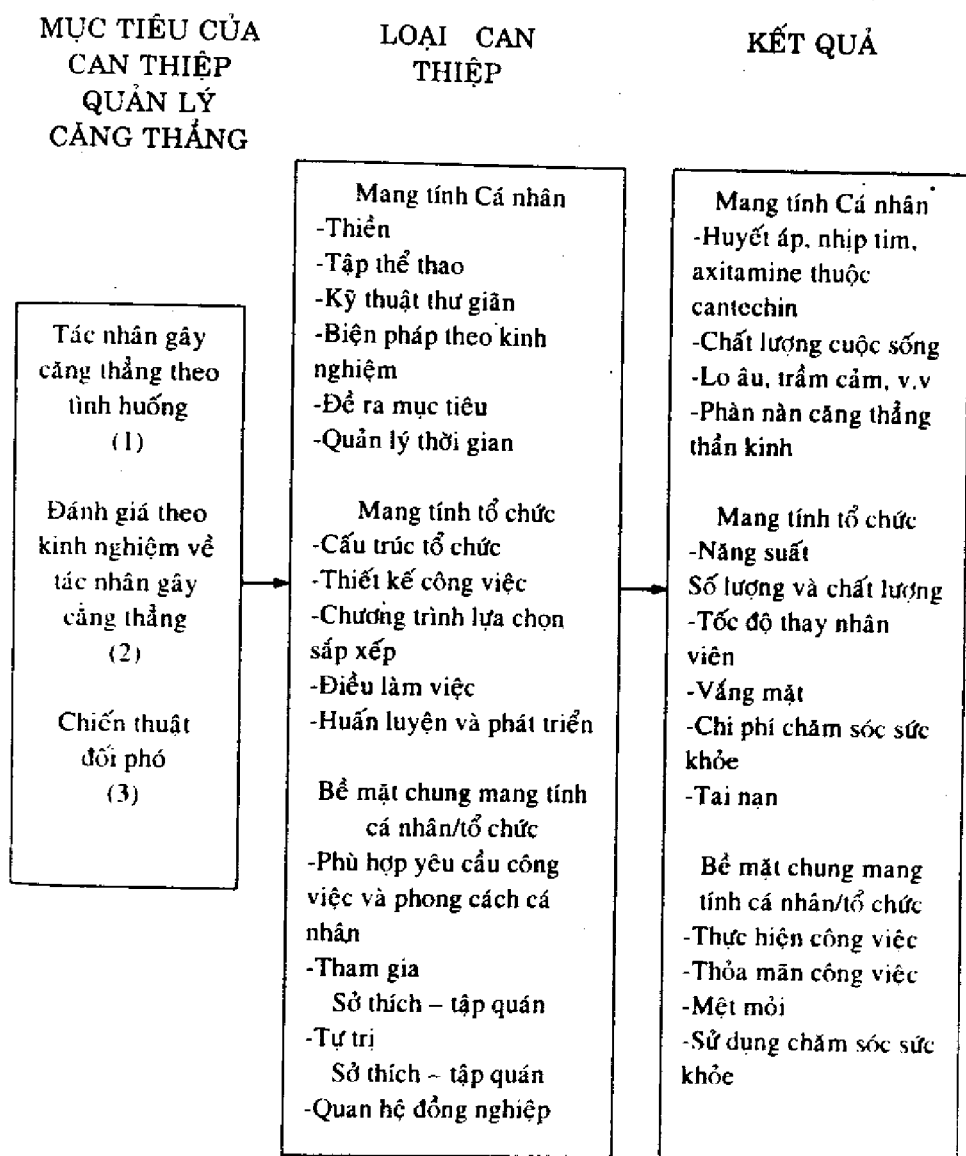
Hình 14-12 cung cấp khung làm việc về chương trình can thiệp cụ thể và kết quả căng thẳng mà chương trình hướng đến. Ba mục tiêu can thiệp trong hình tương ứng với (1) thay đổi mức độ khả năng căng thẳng trong tình huống bằng cách giảm cường độ hay số tác nhân hiện diện, (2) giúp nhân viên điều chỉnh đánh giá của họ về tình huống gây căng thẳng có khả năng, và (3) giúp nhân viên đối phó hiệu quả hơn với hậu quả của sự căng thẳng. Quản lý sự căng thẳng và chương trình làm giảm cũng phổ biến trong công nghiệp ngày nay. Ví dụ như tại hãng Motorola chương trình nhấn mạnh đến tập thể dục, dinh dưỡng, kỹ thuật nghỉ ngơi, quản lý thời gian, và tự nhận thức. Công ty Cigna tạo điều kiện giải lao cho nhân viên trong đó họ có thể thư giãn bằng âm nhạc mới, thiền, tập vươn người hay gia tăng mức độ năng lượng bằng cách lắng nghe băng làm tăng suy nghĩ hay đứng lên và di chuyển theo nhạc có nhịp tươi vui. Thậm chí Cigna còn có chuyên gia xoa bóp sẽ đến bàn của nhân viên để làm giảm căng thẳng cơ cổ. Các tổ chức khác cố gắng giảm tác nhân gây căng thẳng cho cơ thể bằng cách điều chỉnh lại nơi làm việc. Thăm dò trong năm 2000 cho thấy 12 % người Mỹ nói rằng họ làm việc trong phòng ngủ nhỏ giống như nhân vật hoạt hình Dilbert. Không gian làm việc là một biến số khác quan trọng liên quan đến sự căng thẳng.

Mơ hồ và mâu thuẫn về vai trò thường có thể giảm đi qua can thiệp tiếp theo phân tích công việc và nghiên cứu qua thăm dò. Các nghiên cứu chỉ ra giám sát trực tiếp là nguồn chủ yếu gây căng thẳng giữa các công nhân. Thông tin thăm dò có thể giúp xác định vấn đề cấp cơ sở trước khi chúng gây khó khăn nghiêm trọng cho tổ chức như chấm dứt làm việc, vắng mặt, và bệnh tật. Nhiều tổ chức kết hợp chương trình giảm căng thẳng vào chương trình hỗ trợ công việc toàn diện. Chương kế sẽ đề cập đến các chương trình này.

Các chương trình trợ giúp nhân viên

EAPs là các chương trình dành hỗ trợ nhân viên có vấn đề làm việc. EAPs là một hình thức đang gia tăng của trợ cấp cho nhân viên giúp cho hàng triệu nhân viên Mỹ đối với hàng loạt vấn đề liên quan đến hoạt động. Cho dù chi phí dự tính của EAPs vượt hơn 750 triệu đô la, hầu như các tổ chức báo cáo rằng chương trình đạt hiệu quả về chi phí. Ví dụ như nhân viên ở Dịch vụ tài chính nhận tư vấn tại văn phòng. Hãng công nghệ Lucent cũng xây dựng bộ phận tư vấn nội bộ riêng để huấn luyện công nhân gặp khó khăn. Tại San Francisco, các công ty trả cho đại học Noontime 8,000 đô la cho khóa huấn luyện 36 giờ vào giờ trưa cho 20 đến 24 nhân viên. Hơn 10,000 tổ chức có EAPs chính thức giải quyết căng thẳng công việc, tình trạng nghiện rượu, và các hình thức lạm dụng ma túy, khó khăn về tính hiếu chiến và vấn đề về tình cảm, và các vấn đề tài chính. Một thăm dò phát hiện công ty có từ 1,000 công nhân trở lên, nhưng chỉ có 45 % sử dụng dịch vụ. Một thăm dò người đăng ký Báo Kế hoạch trợ cấp nhân viên tiết lộ 32 % nhân viên bỏ EAPs vì công ty tái thiết hay giảm qui mô. Số lượng EAPs gia tăng do hàng ngàn công ty có hợp đồng liên bang phải chấp nhận chính sách chống ma túy chính thức theo điều khoản của đạo luật nơi làm việc không ma túy năm 1988. Nhiều EAPs cũng được trang bị để xử lý các vấn đề liên quan đến AIDS và bạo hành nơi làm việc. Ngoài ra, EAPs có thể được tạo để giúp đỡ vật lý bằng kiểm soát huyết áp, cân nặng và hút thuốc.

Hình 13-12 Can thiệp quản lý căng thẳng: mục tiêu, loại và kết quả



Mục tiêu chung của EAP là cung cấp chữa trị cho nhân viên đang có vấn đề để họ có thể quay lại làm việc bình thường có hiệu quả trong công việc. Trong khi đa số EAPs có trong các tổ chức lớn, thậm chí nhiều doanh nghiệp nhỏ đang tham gia với EAPs qua các tổ hợp cùng các doanh nghiệp nhỏ khác. Hầu hết các trường hợp tham khảo tới EAPs dựa theo đánh giá thực hiện công việc hay tham khảo của các giám sát, dù cũng có nhiều nhân viên cũng tình nguyện tham gia EAPs. Nhân viên EAP thường cung cấp đào tạo cho quản lý và giám sát về đối đầu mang tính xây dựng với nhân viên về sự giảm sút trong công việc. Do vậy giám sát được miễn trừ phân tích nguyên nhân của một vấn đề. Xem xét nguyên nhân của vấn đề thực hiện dành cho người có chuyên môn (người có bằng cấp tốt nghiệp trong ngành tâm lý và công việc xã hội), có huấn luyện để tiến hành chẩn đoán và xử lý phù hợp. Hầu hết EAPs dựa theo nguyên tắc tự nguyện tham gia. Liên đoàn lao động thường hỗ trợ tư vấn về ma túy và EAPs nhưng phản đối việc ép buộc tham gia vào các chương trình như thế như là một điều kiện làm việc, cũng như phản đối kiểm tra ma túy bất kỳ hình thức nào.

EAPs có đặc trưng điều hành bởi tổ chức sức khỏe bên ngoài, trung bình mỗi công nhân tốn khoảng 35 đô la mỗi năm. Thông tin hạn chế về hiệu quả của EAPs khá tích cực. Những người ủng hộ EAPs dự đoán mỗi đồng chi ra, tổ chức lấy lại từ ba đến năm đô la do năng suất gia tăng, giảm chi phí bảo hiểm, giảm khiếu nại bồi thường của công nhân và nghỉ bệnh. Công ty Adolph Coors báo cáo tiết kiệm 6 đô cho mỗi đô chi cho EAPs. AT&T báo cáo tiết kiệm gần 600,000 đô la do hoạt động của EAPs. Theo nghiên cứu trên 110 nhân viên, 85 % người hoạt động kém không làm việc kém nữa sau EAPs. Tỷ lệ cải thiện của người tham gia là 86 %. Số tai nạn giảm mà các cá nhân này có liên quan đã đáng kể. Tình trạng vắng mặt cũng giảm đi, cũng như việc đi khám y tế. Nói chung, ít ra đối với mẫu của công nhân AT&T, EAPs là

một thành công lớn. Hãng hàng không United dự tính mỗi đô la chi cho EAPs, công ty nhận thấy tiết kiệm 16.35 đô la qua giảm tình trạng nhân viên vắng mặt.

Hãng GM báo cáo 10 % của tổng số 600,000 lực lượng lao động đang nghiện rượu và có các vấn đề khác liên quan đến ma túy, vì vậy GM nhấn mạnh đến việc lạm dụng ma túy trong chương trình EAPs. Như đã nói qua, nhiều tổ chức khác phản ứng với các vấn đề lạm dụng chất bằng chương trình kiểm tra ma túy, có thể liên quan đến rà soát việc sử dụng ma túy lúc mới vào công ty cũng như kiểm tra ma túy ngẫu nhiên số công nhân hiện có. Nhiều chính sách đang gây tranh cãi, nhưng hầu hết chương trình đào tạo đều hợp pháp. Theo học thuyết sẵn lòng thuê mướn lao động, chủ lao động có thể sa thải nhân viên vì bất kỳ lý do nào khác ngoài lý do theo chế độ (như chủng tộc, giới, tôn giáo, tuổi tác, nguồn gốc, tình trạng bệnh tật). Tình trạng sa thải nhân viên không tham gia liên đoàn vì kiểm tra ma túy là hợp pháp ở hầu hết các bang và được thực hiện hàng ngàn lần. Tuy nhiên, hầu hết chuyên gia quản lý nhân sự đảm nhận trách nhiệm chấm dứt hợp đồng cần là giải pháp cuối cùng sau nỗ lực can thiệp qua EAPs, vốn được thúc đẩy trước hành động không thể chấp nhận.

Chương trình giữ gìn sức khỏe tốt cho nhân viên

Do chi phí chăm sóc sức khỏe dao động như đã nêu trong chương 10, nhiều công ty xây dựng chương trình sức khỏe tốt, cơ thể cân đối, chương trình chăm sóc sức khỏe cho nhân viên. Trong khi EAP được dùng để chữa trị các vấn đề của nhân viên, chương trình sức khỏe tốt dùng để ngăn chặn vấn đề. Một thăm dò phát hiện 75 % chủ lao động công ty lớn đã tham gia vào chương trình sức khỏe tốt. Liên đoàn cũng tham gia nhiều vào thúc đẩy bảo vệ sức khỏe và an toàn cho các thành viên của họ.

Sức khỏe tốt được định nghĩa là phong cách sống chọn lựa tự do nhằm đạt và duy trì sức khỏe tốt cho cá nhân. Công ty khám phá ra cách tốt nhất để giảm chi phí chăm sóc sức khỏe là giữ cho nhân viên khỏe mạnh. Nói chung, nhân viên khỏe

mạnh có năng suất cao hơn là người không khỏe. Nghiên cứu cho thấy nhân viên có mục tiêu cụ thể, có thể đạt tới liên quan đến việc cải thiện sức khỏe của họ thường gia tăng kiểm soát có ý thức và tự tin vượt qua rào cản để thực hiện hành vi lành mạnh. Chừng nào các mục tiêu còn hợp lý và nhân viên đạt thành công trong các nỗ lực ban đầu tiến đến mục tiêu của họ, thì người ta sẽ nảy sinh ra thay đổi thúc đẩy bởi quyền làm chủ. Thay đổi được thúc đẩy liên quan đến mức độ kiểm soát và tự tin ngày càng cao hơn, đặc biệt qua các rào cản liên quan đến công việc (công việc chất chồng trong khi nhân viên sử dụng thời gian giải lao để tập thể dục).

Một vấn đề với chương trình sức khỏe tốt là người khỏe mạnh có xu hướng tận dụng chương trình trong khi số cần tham gia lại né tránh. Chương trình khuyến khích có thể giúp khuyến khích những nhân viên cần hơn. Một thăm dò cho thấy 39 % chủ lao động đưa ra khích lệ để tham gia chương trình sức khỏe tốt. Công nhân được thưởng khi đáp ứng tiêu chuẩn sức khỏe tốt. Hầu hết các công ty lớn ở Mỹ đưa ra vài hình thức chương trình sức khỏe tốt chính thức liên quan đến đánh giá sức khỏe, nhóm tư vấn hay hỗ trợ, quản lý căng thẳng, cân nặng, và ngưng hút thuốc. Vài công ty bảo hiểm đưa ra tỷ lệ đã giảm cho công ty có tổ chức chương trình sức khỏe tốt. Tại công ty điện thoại New York, chương trình này tập trung vào các lĩnh vực chính sau: ngưng hút thuốc, giảm cholesterol, kiểm soát lạm dụng rượu, tập luyện cho cơ thể cân đối, quản lý căng thẳng, và kiểm tra ung thư. Hãng này báo cáo tiết kiệm gần 3 triệu đô la do giảm vắng mặt và chữa trị y tế nhờ có chương trình sức khỏe tốt. Hãng Kimberly Clark đưa ra nhiều chương trình liên quan đến sức khỏe khác nhau, bao gồm lớp thể thao đều đặn sẵn có ở trung tâm tập luyện ở cơ sở, tư vấn kiểm soát cân nặng, phân tích và chữa trị huyết áp, hướng dẫn dinh dưỡng. Các chương trình này có sẵn cho nhân viên toàn công ty, và 88 % nhân viên đăng ký tham gia một hay nhiều chương trình. Trong khi chi phí còn

cao (khoảng 435 đô la hàng năm cho mỗi nhân viên), giám đốc chương trình chắc chắn rằng kết quả cân đối tài chính sẽ hỗ trợ hiệu quả của việc này. Có nhiều công ty đạt thành công như IBM, Johnson & Johnson, Tenneco, Campbell Soup, và Xerox, tất cả báo cáo thành công về chương trình sức khỏe tốt và cân đối. Một chi nhánh địa phương của Xerox đã cung cấp sân bóng đá, hồ bơi đạt chuẩn Olympic, hai phòng thể dục, sân tennis, phòng tập tạ, và hơn 2,000 ha để tập chạy. Hãng Johnson & Johnson báo cáo tiết kiệm 378 đô la mỗi công nhân nhờ kết quả của chương trình sức khỏe toàn diện, giờ đây hãng cũng trông coi cho 60 công ty khác. Mục tiêu của chương trình cơ bản là: ngưng hút thuốc, ăn trái cây và thực phẩm ít béo, tập thể thao và sống an toàn.

Tính hiệu quả của chương trình thúc đẩy sức khỏe phù hợp với công việc của hãng Pacific Bell được đánh giá ở bốn công trình xây dựng. Kết quả nghiên cứu trong một năm cho thấy nhân viên tiếp cận trang thiết bị tập luyện thể chất có nhịp tim thấp hơn sau kiểm tra bước đầu, sức dẻo dai của cơ bắp phần thân dưới tốt hơn nhiều, linh hoạt hơn rất nhiều so với người không tập luyện. Công ty tài chính John Alden nhận thấy chương trình sức khỏe tốt của công ty đã thúc đẩy năng suất, giảm chi phí chăm sóc sức khỏe, và giúp công ty thu hút và giữ lại nhân viên xuất sắc. Các hoạt động sức khỏe của các tổ chức này bao gồm hội chợ sức khỏe, sách nấu ăn do nhân viên phát hành gồm những thực đơn dinh dưỡng, vô số câu lạc bộ thể thao, vận động ngăn ngừa lạm dụng chất, trung tâm thể thao trong nhà, và nhiều hội nghị và hội thảo liên quan đến sức khỏe. Thông tin dưới đây là vài gợi ý để phát động chương trình sức khỏe tốt theo kinh nghiệm của công ty tài chính John Alden và các thành viên công ty khác.

- Hãy bắt đầu từ việc nhỏ, đưa ra chương trình đơn giản như kiểm tra huyết áp và cholesterol, hay thông tin phân phối về dinh dưỡng cho nhân viên.

- Chỉ định trách nhiệm: để nhân viên lên kế hoạch và thực hiện kế hoạch và tiến hành nghiên cứu để đánh giá sức khỏe và hoạt động giải trí.
- Xếp lịch hoạt động trong các ngày làm việc: xếp lịch các sự kiện trước khi làm việc, trong giờ cơm trưa, sau giờ làm việc để hoạt động không ngắt nhân viên khỏi nhiệm vụ thường lệ.
- Học tập từ các công ty khác: tìm hiểu các hãng khác trong vùng hay cùng ngành đã thực hiện ra sao và học tập từ họ.
- Tận dụng dịch vụ cộng đồng: nhiều cơ quan sức khỏe địa phương và tổ chức phi lợi nhuận cung cấp kiểm tra sức khỏe và thông tin miễn phí

Quản lý cấp cao có vai trò tích cực trong việc cải thiện sức khỏe và sự an toàn cho công nhân. Hình 14-13 tóm tắt các bước quản lý để cải thiện môi trường làm việc do một chuyên gia đề nghị.

Hình 13-13 Tám bước quan trọng cải thiện môi trường làm việc

1. Khẳng định cam kết của ban quản lý về môi trường an toàn và lành mạnh.
2. Xem xét mục tiêu và chính sách an toàn hiện tại.
3. Tiến hành đánh giá và thanh tra định kỳ nơi làm việc.
4. Nhận biết rủi ro hiện có và tiềm tàng về an toàn và sức khỏe ở các khu vực
5. Nhận biết nhân viên gặp rủi ro
6. Tiến hành cải thiện cần thiết ở nơi làm việc
7. Chuẩn bị và tiến hành chương trình ngăn ngừa
8. Quản lý kết quả phản hồi và đánh giá chi phí

Bước đầu tiên (khẳng định cam kết quản lý) nghĩa là ban quản lý phải tạo nguồn sẵn có cho các vấn đề về sức khỏe và an toàn. Nghiên cứu cho thấy nhà máy có hồ sơ sức khỏe và an toàn xuất sắc chi nhiều tiền hơn cho sức khỏe và an toàn. Ngoài cam kết của quản lý về an toàn, quan trọng là sự tham gia của nhân viên. Điều này có thể thực hiện được qua nhân viên có quyền làm chủ tính an toàn của tổ chức. Bước thứ hai là cải thiện môi trường làm việc đòi hỏi chính sách rõ ràng và khung mục tiêu định hướng theo kết quả về sức khỏe và an toàn. Thứ ba, quản lý cần thực hiện điều tra có kế hoạch và không theo kế hoạch về nơi làm việc để đánh giá sự tuân thủ. Thứ tư, theo lời của quản lý an toàn ở hãng Dupont, "khi quản lý nhà máy bắt đầu kiểm tra mọi người và hành động của họ, thay đổi đáng kể diễn ra... sự kiểm tra dung dưỡng rất ít hành vi không an toàn. Quản lý cũng nên tạo nên bầu không khí

mà nhân viên cảm thấy thoải mái trình bày điều kiện làm việc không an toàn để người ta thấy được các rủi ro còn tiềm ẩn. Quản lý phải hình thành quan hệ đối tác để tối đa hóa an toàn và sức khỏe của nhân viên và nhận biết lực lượng lao động có đào tạo và an toàn là lực lượng có năng suất nhất mà chủ lao động có thể có được. Bước thứ năm là nhận biết nhân viên cụ thể có rủi ro để có thể phát triển đào tạo và chính sách thích hợp. Phát triển cơ sở dữ liệu của nhân viên về sử dụng thống kê cá nhân toàn diện (xem chương 5) có thể hỗ trợ cùng nỗ lực này. Bước thứ sáu nhằm tăng cường quan tâm quản lý để sửa chữa trong môi trường làm việc dựa theo nguyên cứu và phân tích dữ liệu của nhân viên. Điều này có thể bao gồm một số biện pháp phòng ngừa. Cùng với sự gia tăng phần nản liên quan đến triệu chứng đau xương ống tay và các triệu chứng liên quan đến căng thẳng, bước này có thể gồm nghiên cứu về tư thế lao động hay thiết kế lại nơi làm việc. Trong khi tình huống làm việc góp phần vào môi trường làm việc không an toàn, quản lý nên có hành động thích đáng. Bước thứ bảy kêu gọi quản lý chuẩn bị và tiến hành chương trình an toàn. Chính sách chống hút thuốc kiên quyết, nhóm quản lý mới đe dọa, và chương trình sức khỏe tốt là các ví dụ. Bước cuối cùng dành cho quản lý đánh giá hành động và chuyển kết quả tới nhân viên. Đánh giá bằng theo giá trị tiền tệ chương trình sức khỏe và an toàn là một phần cần thiết của bước này. Nhiều công ty báo cáo đã tiết kiệm đáng kể từ các chương trình như thế.

Gillette tiết kiệm hơn 1.2 triệu đô la nhờ chương trình sức khỏe và an toàn. Proctor và Gamble báo cáo tiết kiệm chi phí trực tiếp hơn 1.5 triệu đô la. A.M Castle & công ty ở công viên Franklin, Illinois, bắt đầu chương trình an toàn năm 1980. Kể từ đó, theo báo cáo công ty có ít tổn thương và ít tổn thời gian bị mất hơn, cũng như tiết kiệm đáng kể chi phí cho công ty. Ngoài ra, nhân viên tham gia chương trình, bao gồm nhiều vấn đề về an toàn và sức khỏe, bao gồm lạm dụng rượu

và ma túy, an toàn tàu xe và bảo dưỡng thiết bị. Công ty chăm sóc sức khỏe Exeter thực hiện chương trình có tên PEP - bệnh nhân/cư dân, nhân viên, an toàn nhà máy. Chương trình này diễn ra theo bốn giai đoạn: phát triển chương trình, thực thi, phân tích kết quả, tăng cường chương trình. Trong tám tháng đầu của chương trình, bệnh nhân/cư dân giảm 40 % trong một quý, giảm tiếp hơn nữa trong các quý tiếp theo. Chi phí liên quan công việc của Exeter chưa từng thấy, tổn thương làm việc và chi phí liên quan giảm 85 % trong vòng một năm. Sự chú trọng của Milliken & Công ty vào sự tham gia của nhân viên trong an toàn đã đưa hãng dật lên vị trí không có đối thủ trong ngành tại Mỹ. Trong số 55 cơ sở của Milliken tại Mỹ, 30 cơ sở được đánh giá là đủ tốt để kê vào chương trình bảo vệ tự nguyện tình nguyện của OSHA. Sự tin tưởng cơ bản của chương trình là mọi rắc rối có thể ngăn ngừa được. Vị trí ngôi sao dành cho những nơi vượt trội trong các lĩnh vực: cam kết và lập kế hoạch quản lý, đánh giá rủi ro, sửa chữa và kiểm soát rủi ro, huấn luyện về an toàn và sức khỏe, tham gia theo hiệp hội, và đánh giá tiến trình an toàn và sức khỏe. Một trong những ngôi sao gần đây là nhà máy Hà Lan mới của Milliken tại Gainesville, Georgia.

Càng nhiều công ty phát triển chính sách sức khỏe và an toàn chính thức, quản lý giờ đây càng có thể chịu trách nhiệm cho tỷ lệ tai nạn và biện pháp liên quan đến sức khỏe khác. Trong thế kỷ tới, con người có thể quan tâm nhiều hơn về chủ đề và càng có nhiều chương trình chú trọng đến hành vi của nhân viên. Chương trình kiểm tra ma túy, chống hút thuốc, nhóm kiểm soát rủi ro, EAPs, và các chương trình sức khỏe tốt hứa hẹn như là các phương pháp có thể góp phần cho lực lượng lao động có năng suất và khỏe mạnh hơn.

Sức khỏe và an toàn cho nhân viên là các vấn đề quan trọng không đơn giản tại Mỹ. Hầu hết các nước khác đều có chính sách về các vấn đề này, qui định của họ thay đổi phản ánh sự quan tâm trong nhân viên về tổn thương và bệnh tật.

Tại Ireland, năm 1989, đạo luật an toàn sức khỏe và phúc lợi làm việc đã được ban hành. Các điều khoản ban đầu thiết lập thẩm quyền quốc gia đối với an toàn và sức khỏe nghề nghiệp phải thúc đẩy, khuyến khích, và nuôi dưỡng ngăn ngừa tai nạn và tổn thương sức khỏe trong công việc. Theo đạo luật này, chủ lao động có trách nhiệm cung cấp (1) nơi an toàn để làm việc, (2) thiết bị an toàn, (3) thiết bảo hộ cá nhân. Các nỗ lực này ban đầu gây tốn kém cho công ty, nhưng qua thời gian dài giảm được phí bảo hiểm, tình trạng vắng mặt, khiếu nại công ty. Tại Anh, một trường hợp quan trọng diễn ra năm 1994: Walker kiện Hội đồng hạt Northumberland kéo dài nghĩa vụ theo luật về chủ lao động cung cấp hệ thống an toàn làm việc cho nhân viên về mặt sức khỏe tinh thần cũng như thể chất. Tại Canada, thành phố Toronto vừa qua bắt đầu chương trình mới dành cho lực lượng lao động khoảng 7,000 người. Mục tiêu của sáng kiến mới này là việc quay lại công việc thành công đối với nhân viên bị bệnh tâm lý (chịu căng thẳng liên quan đến công việc). Toronto giờ đây cung cấp dịch vụ tái hòa nhập rộng lớn dành cho nhân viên bị tổn thương và bệnh tật.

Đối với các chuyên gia nhân sự Mỹ, yếu tố chính của quản lý nhân sự ở nước ngoài là đạo đức nhân viên. Công ty hoạt động ở địa điểm nguy hiểm và có nguy cơ cao có thể duy trì đạo đức tốt và ngăn ngừa thay đổi nhân viên không cần thiết nhờ tạo điều kiện sống và làm việc an toàn cũng như những tiện nghi cơ bản. Chuyên gia nhân sự có thể chuẩn bị cho nhân viên của họ nếu họ phân tích điều kiện làm việc tại nước khác và phát triển kế hoạch giải quyết bệnh và tổn thương tiềm ẩn.

1. Tại sao người 20 tuổi có 3 năm kinh nghiệm có thể bị tai nạn hơn người 30 tuổi có 3 năm kinh nghiệm? Sau khi bạn phát triển lý thuyết về sự kiện này, hãy giải thích cách công ty có thể can thiệp để giảm đi (hay loại trừ) ảnh hưởng đó.

2. Với tư cách quản lý bạn làm sao phát triển chiến thuật tăng động lực làm việc an toàn cho nhân viên?
3. Thiết kế chương trình huấn luyện và chính sách nhằm gia tăng sức khỏe cho nhân viên của bạn. Nêu quan điểm về hút thuốc, sử dụng rượu, và các vấn đề liên quan đến sức khỏe và nêu liệu bạn có làm chương trình này bắt buộc không?
4. Bạn có cho rằng quản lý nên chịu trách nhiệm pháp lý về vi phạm sức khỏe và an toàn không? Họ có nên bị tù cho các vi phạm đó không? Nếu có, theo điều kiện nào? nếu không, tại sao không?
5. Bạn có ủng hộ chính sách kiểm tra ma túy ngẫu nhiên cho tất cả nhân viên không? Hãy giải thích. Liệu bạn có ít quan tâm đến tổ chức đòi hỏi kiểm tra ma túy mà không có lý do có thể không?
6. Công ty có nên được phép cấm hút thuốc hay uống rượu trong và ngoài đối với nhân viên của công ty không? Hãy giải thích câu trả lời.
7. Với bằng chứng tích lũy về ảnh hưởng của việc hút thuốc, tại sao OSHA không tiến hành điều chỉnh việc hút thuốc và khói thuốc gián tiếp ở nơi làm việc?
8. Loại nhân tố nào liên quan đến công việc ảnh hưởng mức độ căng thẳng của nhân viên? Bạn sẽ có đề nghị gì cho công ty để quản lý sự căng thẳng của nhân viên?
9. So sánh và nêu sự tương phản của chương trình trợ giúp nhân viên và chăm sóc sức khỏe tốt. Giá trị của từng chương trình đối với tổ chức là gì?
10. Tại sao bạo lực trở thành vấn đề lớn ở nơi làm việc đối với các tổ chức? Bạn có đề nghị gì cho công ty để đảm bảo công ty không có tình trạng bạo lực? Hãy nêu cụ thể.

AFL-CIO	http://www.aflcio.org/home.htm
Cục thống kê lao động	http://www.bls.gov/
Trung tâm kiểm soát và ngăn ngừa bệnh tật	http://www.cdc.gov/
Bộ lao động	http://www.dol.gov/
Ban quản trị việc làm và đào tạo	http://doleta.gov/
Cơ quan bảo vệ môi trường	http://epa.gov/
Uy ban FedWorld cơ hội làm việc công bằng	http://fedworld.gov/
Viện an toàn và sức khỏe nghề nghiệp quốc gia	http://www.cdc.gov/niosh/hompage.html
Hội đồng an ninh quốc gia	http://www.nsc.org/
Ban quản lý an toàn và sức khỏe nghề nghiệp	http://www.osha.gov/
Nguồn an toàn và sức khỏe nghề nghiệp	http://www.osh.net
Văn phòng của quản lý nhân sự	http://www.opm.gov
Tổ hợp quyền người lao động	http://www.wrc.org

Phụ lục



I. Sự Đào Tạo Đa Dạng Nơi Làm Việc

Sự đa dạng nơi làm việc là gì? Câu trả lời cho câu hỏi này có lẽ là bước đầu tiên trong việc khởi xướng về đào tạo đa dạng ở nơi làm việc.

Một khi sự đa dạng được xác định, câu hỏi kế tiếp để trả lời là: Sự đa dạng nơi làm việc quan trọng đối với tổ chức thì như thế nào? Một số tổ chức đã quan tâm đến sự đào tạo đa dạng để “nhạy cảm hóa” nhân viên đối với những nền văn hóa khác nhau và những thiên hướng khác nhau.

Câu hỏi tiếp theo là phải đào tạo những gì? Những thiệt hại trong các vụ ra tòa bị phạt dựa trên hành vi và những trường hợp hành xử trái luật. Công ty khí đốt và điện lực San Diego và Wal-Mart đã, lần lượt, nhận được lệnh trả 3 triệu \$ và 5 triệu \$ cho các nhân viên phải chịu sự cư xử trái luật. Ở công ty cung cấp năng lượng, một cựu nhân viên da đen đã bị gọi là “mọi đen”, “nhỏ”, và “thằng nhỏ” và bị một đồng nghiệp đe dọa trước mặt một giám đốc là “đập cái mông đen của hần”. Anh ta cũng nhận được những hình vẽ chữ viết tình dục và chủng tộc được viết về anh ta trên các bức tường phòng của công nhân. SDG & E (công ty khí đốt & điện lực San Diego) đã không ngăn chặn hoặc kỷ luật những vi phạm đó. Một nữ thư ký nhà kho phải chịu những lời bình phẩm về cơ thể của cô và những cố gắng không được hoan nghênh của người giám sát ở Wal-Mart muốn hôn cô. Wal-Mart bị nhận lệnh trả tiền

bồi thường dù công ty có chính sách mạnh về sự quấy nhiễu tình dục vì giám đốc cửa hàng đã không làm gì để ngăn chặn sự quấy rối sau khi nhân viên than phiền.

Sự đào tạo sẽ được thực hiện như thế nào? Việc lập kế hoạch và dự trù sẽ ngăn được những vấn đề như sự tham gia không tốt và không làm chủ của ban quản lý. Một nhân viên điều hành đơn vị của một công ty bảo hiểm lớn đã từ chối gửi giám đốc của mình đến khóa đào tạo sự đa dạng của công ty. Lời đáp của ông ta là một câu huych toẹt “nếu có vấn đề, chỉ cần nói cho chúng tôi biết anh muốn chúng tôi làm gì. Đừng lãng phí thời gian chúng tôi với cái thứ đa dạng này”.

Cuối cùng, sự đào tạo đa dạng sẽ được đánh giá như thế nào? Nói về lợi ích, điều này có thể gồm cả năng suất tăng lên do những ngày làm việc không-có-chuyện-bất-ngờ (rất giống những ngày làm việc không-có-tai-nạn do OSHA xúc tiến) (*OSHA = Occupational Safety and Health Administration; Ban An toàn và Sức khỏe Nghề nghiệp*), nâng cao quan điểm công chúng về tổ chức, hoặc việc tuyển dụng và sự lưu giữ nhiều nhân viên có giá trị khác nhau, cốt yếu cho chương trình đa dạng nơi làm việc có hiệu quả.

Nhiệm vụ

Bạn được yêu cầu thiết kế một chương trình đào tạo sự đa dạng cho những sinh viên mới đến trường bạn. Cố gắng trả lời những câu hỏi được trình bày ở trên trong bối cảnh này. Phát triển một phương pháp cho chương trình đào tạo. Tìm kiếm trên mạng để nhận diện những chương trình đa dạng trực tuyến. Sử dụng kiểu mẫu của Kirkpatrick (được thảo luận trong Chương 7), cho một ví dụ cho mỗi loại trong bốn loại của dữ liệu đánh giá mà bạn muốn sử dụng để đánh giá hoặc chương trình của riêng bạn hoặc chương trình có sẵn trực tuyến.

II. Trách Nhiệm Xã Hội Và Nghề Nghiệp

Nghiên cứu cho thấy khái niệm và quan điểm của bạn về sự quan trọng của trách nhiệm xã hội có thể ảnh hưởng đến

thái độ của bạn đối với những người thuê mướn tiềm tàng và hiện tại. Hãy tiến hành tìm trên mạng Internet về trách nhiệm xã hội và sự thực thi xã hội. Tìm định nghĩa của thuật ngữ đó và chọn một định nghĩa thích hợp nhất với triết lý của bạn. Nhận diện những ví dụ của các công ty tổ ra đang biểu lộ hành vi trách nhiệm xã hội dựa trên định nghĩa này và những công ty khác có vẻ như đang minh chứng những hành vi vô trách nhiệm.

Nhiệm vụ

Nghiên cứu của bạn nên cố gắng nhận diện những điều sau:

1. Những loại hành vi biểu lộ những hành động có trách nhiệm và vô trách nhiệm.
2. Những khó khăn thực sự và tiềm tàng mà các tổ chức đối mặt trong cố gắng xử lý trách nhiệm xã hội.
3. Cung cấp những đề xuất về việc làm sao các tổ chức có thể đánh giá sự thực thi tập thể.
4. Phác họa kế hoạch chung về việc một tổ chức nên tiến hành chỉnh đốn tập thể ra sao.

Cung cấp lời giải thích về việc tại sao hành vi biểu lộ là hành vi trách nhiệm hoặc vô trách nhiệm xã hội. Ngoài ra, hãy mô tả hệ quả của hành vi đối với lực lượng nhân viên lao động và đối với thân chủ hoặc khách hàng hoặc công chúng. Xem xét mức độ mà bạn định lượng trách nhiệm xã hội trong kế hoạch nghề nghiệp và chọn lựa công việc đến đâu. Bạn nghĩ hành động nào trong số những hành động trách nhiệm xã hội được nhận diện sẽ bị cường lại bởi ban quản lý? Tại sao? Sự cường lại này có thể được diễn giải ra sao?

III. Tìm Kiếm Kỹ Năng O*NET

O*NET là Mạng Thông tin Việc làm và có sẵn để sử dụng cho tất cả mọi người dùng miễn phí. O*NET là nguồn đầu tiên về thông tin việc làm và có thể tạo thuận lợi cho việc hướng dẫn nghề nghiệp, giáo dục, thuê mướn, và những hoạt

động đào tạo của chính phủ và các tổ chức. Cơ sở dữ liệu chứa đựng thông tin về kiến thức, kỹ năng, khả năng (KSA = *Knowledges, Skills, Abilities*), sự quan tâm, hoạt động công việc chung (GWA = *Genral Work Activities*), và bối cảnh công việc. Dữ liệu và cơ cấu O*NET cũng còn liên kết các cơ sở dữ liệu thông tin liên quan đến việc làm, giáo dục và thị trường lao động với hệ thống. Trong số nhiều thứ khác, O*NET có thể thực hiện như sau:

1. Tạo thuận lợi cho việc đào tạo nhân viên và những sáng kiến phát triển
2. Phát triển và bổ sung công cụ đánh giá để nhận diện các phương diện của người lao động
3. Tạo những bản mô tả sơ lược kỹ năng thích hợp
4. Thăm dò chọn lựa nghề nghiệp dựa trên những bản mô tả sơ lược kiến thức, kỹ năng và khả năng của cá nhân
5. Cải thiện những nỗ lực hướng nghiệp và nghề nghiệp.

Chức năng Tìm kiếm Kỹ năng được thiết kế để giúp đỡ người ta sử dụng tập hợp kỹ năng của họ để nhận diện được việc làm. Bạn chọn lựa một tập hợp kỹ năng từ sáu nhóm trên bảng kỹ năng để tạo ra danh sách kỹ năng theo yêu cầu người dùng. Bạn bắt đầu bằng cách chọn lựa Kỹ năng từ một hoặc nhiều hơn trong sáu nhóm kỹ năng được nhận diện: Kỹ năng Cơ bản, Kỹ năng Giải quyết Vấn đề Phức tạp, Kỹ năng Quản lý Nguồn tài nguyên, Kỹ năng Xã hội, Kỹ năng Hệ thống, và Kỹ năng Kỹ thuật. Minh họa bên dưới là những gì bạn sẽ thấy khi bạn dùng trang phù hợp của trang Web O*NET để bắt đầu tìm kiếm kỹ năng của bạn.

Nguồn: O*NET Trực Tuyến

Tìm kiếm Kỹ năng

Chọn lựa kỹ năng từ một hoặc nhiều hơn trong sáu nhóm kỹ năng bên dưới. Bắt đầu bằng cách chọn lựa nhiều kỹ năng bạn có hoặc theo kế hoạch cần có. (Xem *Tìm kiếm Kỹ năng* để biết chi tiết).

Kỹ năng Cơ bản | Kỹ năng Giải quyết Vấn đề Phức tạp |

*Kỹ năng Quản lý Nguồn tài nguyên | Kỹ năng Xã hội |
Kỹ năng Hệ thống | Kỹ năng Kỹ thuật*

Kỹ năng Cơ bản

Khả năng được phát triển để tạo thuận lợi cho việc học hỏi hoặc thu nhận kiến thức nhanh hơn

- Học hỏi nhanh nhẹn – Hiểu biết những hàm ý của thông tin mới cả về giải quyết vấn đề hiện tại và tương lai lẫn đưa ra quyết định.
- Nghe linh lợi – Hoàn toàn chú ý đến những gì người khác nói, từ từ hiểu những điểm được đặt ra, hỏi những câu hỏi khi thích hợp, và không xen ngang vào những lúc không thích hợp.
- Suy ngẫm then chốt – Sử dụng bài bản và hợp lý để nhận diện mặt mạnh và mặt yếu của giải pháp, kết luận hoặc phương sách khác nhau cho vấn đề.
- Học hỏi chiến lược – Chọn lọc và sử dụng phương pháp và thủ tục đào tạo/hướng dẫn thích hợp cho hoàn cảnh khi học hỏi hoặc dạy những điều mới mẻ.
- Toán học – Sử dụng toán học để giải quyết vấn đề.
- Theo dõi – Theo dõi/đánh giá sự thực hiện của chính mình, của những cá nhân khác, hoặc tổ chức để cải thiện hoặc hành động nhằm sửa chữa.
- Đọc hiểu – Hiểu những câu và đoạn văn viết trong những tài liệu liên quan đến công việc.
- Khoa học – Sử dụng các định luật và phương pháp khoa học để giải quyết vấn đề.
- Nói năng – Nói chuyện với người khác để truyền đạt thông tin một cách hiệu quả.
- Viết – Giao tiếp một cách hiệu quả bằng cách viết.

Kỹ năng Giải quyết Vấn đề Phức tạp

Khả năng được phát triển để giải quyết những vấn đề khác thường, dần xếp phức tạp, thực tế

- Giải quyết vấn đề phức tạp – Nhận diện được những vấn đề phức tạp và xem lại những thông tin có liên quan để phát triển và đánh giá những giải pháp lựa chọn và thực thi.

Kỹ năng Quản lý Nguồn lực

Khả năng được phát triển dùng để phân bổ nguồn lực một cách hiệu quả

- Quản lý nguồn lực tài chính – Xác định sẽ dùng bao nhiêu tiền để thực hiện được công việc, và tính toán những chi tiêu này.
- Quản lý nguồn lực vật chất – Có được và thấy được sự sử dụng hợp lý thiết bị, phương tiện, và vật chất cần thiết để thực hiện công việc nào đó.
- Quản lý nguồn nhân lực – Thúc đẩy, phát triển, và hướng dẫn người ta khi họ làm việc, nhận diện được người tốt nhất cho công việc.
- Quản lý thời gian – Quản lý thời gian của chính mình và thời gian của người khác.

Kỹ năng Xã hội

Khả năng được phát triển để làm việc với người khác để đạt được mục đích

- Hợp tác – Điều chỉnh hành động cho phù hợp với hành động của người khác.
- Chỉ dẫn – Dạy người khác làm việc gì đó ra sao.
- Thương thuyết – Mang người khác lại với nhau và cố gắng hòa giải sự bất đồng.
- Thuyết phục – Thuyết phục người khác thay đổi ý định hoặc hành vi.
- Định hướng dịch vụ – Năng động tìm phương cách giúp đỡ người khác.
- Nhận thức xã hội – Nhận biết được phản ứng của người khác và hiểu được tại sao họ phản ứng như thế.

Kỹ năng Hệ thống

Khả năng được phát triển để hiểu, theo dõi, và cải thiện hệ thống kỹ thuật xã hội

- Phán đoán và đưa ra quyết định – Xem xét phí tổn và lợi ích liên quan của những hành động tiềm tàng để chọn cái thích hợp nhất.
- Phân tích hệ thống – Xác định một hệ thống nên hoạt động như thế nào và những thay đổi về điều kiện, hoạt động, và môi trường sẽ ảnh hưởng đến kết quả ra sao.
- Đánh giá hệ thống – Nhận diện các biện pháp hoặc biểu hiện của sự thực hiện hệ thống và hành động cần thiết để cải thiện hoặc sửa đổi sự thực hiện, liên quan đến mục tiêu của hệ thống.

Kỹ năng Kỹ thuật

Khả năng được phát triển dùng để thiết kế, lắp đặt, điều hành, và sửa chữa những hư hỏng liên quan đến ứng dụng của máy móc hoặc hệ thống công nghệ

- Bảo dưỡng thiết bị – Thực hiện bảo dưỡng thường kỳ thiết bị và xác định khi nào và loại bảo dưỡng nào là cần thiết.
- Chọn lựa thiết bị – Xác định loại dụng cụ và thiết bị cần thiết để làm việc.
- Lắp đặt – Lắp đặt thiết bị, máy móc, dây điện, hoặc chương trình để đáp ứng đặc điểm kỹ thuật.
- Vận hành và kiểm soát – Kiểm soát hoạt động của thiết bị hoặc hệ thống.
- Theo dõi hoạt động – Quan sát máy đo, đồng hồ đo, hoặc những thiết bị báo hiệu khác để chắc chắn là máy đang hoạt động tốt.
- Phân tích hoạt động – Phân tích những đòi hỏi nhu cầu và sản phẩm để tạo thiết kế.
- Lập chương trình – Viết chương trình vi tính cho những mục đích khác nhau.

- Phân tích kiểm soát chất lượng – Tiến hành kiểm tra và xem xét tỉ mỉ sản phẩm, dịch vụ, hoặc các tiến trình để đánh giá chất lượng hoặc sự thực hiện.
- Sửa chữa – Sửa chữa máy móc hoặc hệ thống sử dụng dụng cụ cần thiết.
- Thiết kế công nghệ – Tạo ra hoặc điều chỉnh thiết bị và công nghệ để phục vụ nhu cầu người dùng.
- Giải quyết sự cố – Xác định nguyên nhân lỗi vận hành và quyết định làm gì với nó.

Nhiệm vụ

Nhiệm vụ: Truy cập <http://online.onetcenter.org/skills/> và hoàn tất sự phù hợp kỹ năng trực tuyến sử dụng tất cả sáu nhóm kỹ năng. Tìm lấy phản hồi O*NET của bạn in ra bản báo cáo tóm tắt cho những công việc đó với sự phù hợp kỹ năng cao nhất. Mang nó đến lớp. Thêm nữa, hãy nghiên cứu kỹ trang Web O*NET và tìm đáp án cho những câu hỏi sau:

1. Mã O*NET là gì? Giải thích sự phân loại nghề nghiệp tiêu chuẩn là gì.
2. Giải thích tiến trình được dùng để làm cho kỹ năng của bạn phù hợp với công việc đặc biệt? (Làm thế nào hệ thống làm được sự phù hợp?)
3. Sự xếp loại SVP là gì?
4. Khu vực nghề nghiệp là gì?
5. Một người thuê mướn có thể sử dụng sự phù hợp kỹ năng để đưa ra quyết định thuê mướn hoặc phát triển tiêu chuẩn thuê mướn không? Ví dụ, người thuê mướn có nên đòi hỏi tất cả các người xin việc thực hiện sự phù hợp kỹ năng và rồi sau đó xác định liệu xem công việc mà người thuê mướn đang cố gắng điền khuyết xuất hiện trong bản phản hồi sự phù hợp kỹ năng không?
6. Công việc có được nhận diện cho bạn khi so sánh với cuộc tìm kiếm kỹ năng thực sự so sánh với sự quan tâm và hứng thú của bạn không? Giải thích câu trả lời của bạn.

7. Trên trang Web O*NET có sự chọn lựa nào khác có thể chứng minh lời khuyên nghề nghiệp hữu ích không? Bạn có thể sử dụng sự chọn lựa “tìm việc làm” ở <http://online.onetcenter.org/> không?

IV. Trường Hợp Hệ Thống Tiền-trả-cho-thành-tích

Nếu bạn muốn những người làm thuê thực hiện ở mức độ cao hơn, bạn không thể thúc đẩy họ vượt trội bằng cách trói buộc sự bồi thường của họ với bản liệt kê thành tích đặc biệt. Xét cho cùng, cách thúc tác động những người làm thuê là qua cái ví. Đúng không? Theo Alfie Kohn, tác giả của bốn quyển sách và là diễn thuyết viên kinh doanh chuyên nghiệp, thì việc này không phải vậy. Rút ra từ luận thuyết động cơ của Frederick Herzberg, Kohn khẳng định rằng những khích lệ tài chánh không thể thúc đẩy những người làm thuê cải thiện thành tích của họ; tuy nhiên, sự thiếu vắng những khích lệ tài chính có thể tạo ra sự bất mãn của người làm thuê hoặc giở bỏ động cơ thúc đẩy. Ví dụ, nếu lương của bạn bị cắt, bạn sẽ trở nên chán nản và có thể sẽ tìm một nguồn công việc khác, nhưng nếu bạn được tăng lương, bạn sẽ không cải thiện thành tích của bạn qua một đoạn đường dài. Chắc chắn vậy, bạn có thể trở nên hữu ích khác thường ngay trước khi đánh giá cho khoản thưởng hàng năm của bạn hoặc ngay sau khi bạn được tăng lương, chứ không phải lúc nhìn vào bức tranh to lớn. Tốt nhất, những khích lệ tiền-trả-cho-thành-tích (*pay-for-performance; PFP*) thúc đẩy những người làm thuê *tạm thời* thay đổi hành vi của họ; chúng không khuyến khích bất cứ hành vi thay đổi lâu dài nào. Quả thực, một khi phần thưởng mất đi, những người làm thuê sẽ quay trở lại những kiểu mẫu cũ của hành vi của họ.

Thế nên, theo lập luận này, những khoản khích lệ PFP nói chung không hiệu quả, là những thứ hồi lộ tạm thời người làm thuê. “Nhảy qua những cái vòng này rồi bạn sẽ hiểu được” là triết lý quen thuộc đằng sau hệ thống tiền thưởng. Những

người làm thuê bị làm cho trở thành chỉ là những đối tượng bị điều khiển bởi các mảnh lời của những ông chủ hấp dẫn. Khá ngạc nhiên là, một hệ thống khen thưởng không khác nhiều với hệ thống trừng phạt; việc không nhận được phần thưởng lại có hiệu quả tương tự như bị phạt. Đối với mọi người làm thuê “thắng” (nhận thưởng), lại có một người làm thuê “thua” (không nhận được phần thưởng). Với sự nhấn mạnh ngày càng nhiều về những đội làm việc tự quản và phạm vi công việc chất lượng, sự tranh đua và sự thù nghịch giữa các công nhân về những ai có được phần thưởng lớn nhất là việc cuối cùng mà một công ty Hoa Kỳ cần đến. Những người làm thuê sẽ từ bỏ mạo hiểm, cách tân, và sáng tạo – một thành phần chính cho lợi thế cạnh tranh – trong cố gắng giảm thiểu thử thách và tăng tối đa sự giàu có cá nhân của họ. Trong kịch bản trường hợp xấu nhất, những người làm thuê sẽ dính dáng vào những hành vi phi đạo đức hoặc bất hợp pháp chỉ để dụng kế giành phần thưởng lớn hơn. Vì thế, tầm quan trọng chuyển đổi từ việc những người làm thuê vượt trội về công việc của họ sang việc vượt trội về những trò giành tiền thưởng. Những thí dụ gần đây có thể bao gồm Morgan Staley và Adelphia. Những khoản khích lệ PFP, Kohn lập luận, không thúc đẩy người làm thuê cải thiện thành tích của họ; “chúng thúc đẩy [họ] đạt được phần thưởng mà thôi”.

Charles M. Cummings, nhân viên tư vấn bồi thường thâm niên của Liên hiệp William M. Mercer, đã phản bác “chỉ trích bao trùm về những kế hoạch khích lệ” của Kohn, nêu ra rằng những hệ thống tiền-trả-cho-thành-tích có cơ cấu đúng đắn có thể thành công. Cummings tìm thấy khuyết điểm với giả thuyết của Kohn là hệ thống PFP làm cho những người làm thuê trở thành chỉ là những đối tượng cố gắng cắn một miếng cà rốt vàng đang treo lủng lẳng trước mũi họ. Những hệ thống hấp dẫn và không có hiệu quả như thế chỉ thấy ở “những tổ chức truyền thống, theo thứ bậc” và không đại diện cho cách mà hệ thống PFP nên được trù tính, cũng không là cách những hệ thống này hiện đang được xây dựng ngày nay.

Hơn nữa, trong một tổ chức truyền thống như vậy, những người làm thuê đa phần làm những công việc chuyên môn không trực tiếp ảnh hưởng đến điểm cốt lõi của công ty. Thay vì vậy, họ phải dựa vào những giám sát viên của họ để kết hợp công việc của họ thành một khối có ý nghĩa, lợi ích. Không có cảm nhận của sự xứng đáng đối với tổ chức, thì ít có gì lạ là những người làm thuê sẽ thiếu động cơ *bên trong* và phải được “hối lộ” bởi chủ của họ để thực hiện việc làm vô nghĩa của mình. Cummings gợi ý rằng ngày nay thêm nhiều công ty hơn chuyển đổi sang những *kế hoạch PFP dựa trên đồng đội* (ví dụ như cùng chia lợi tức, cùng chia lợi nhuận) thay vì là những *kế hoạch cá nhân* (ví dụ như tiền trả công lao gặp rủi), những điều mà Kohn mô tả trong lập luận của mình. Những kế hoạch PFP dựa trên đồng đội không những chỉ giúp người làm thuê hiểu sự cần thiết của họ đối với tổ chức như một tổng thể mà còn cung cấp những động cơ bên trong cần thiết cho sự thực hiện công việc tối ưu nữa. (Những người tham dự vào phạm vi công việc chất lượng, những đội làm việc tự quản, và đại loại như thế sẽ trải nghiệm được động cơ bên trong này bởi vì họ có thể thấy thành quả của lao động của họ qua những kết quả đánh đúng vào điểm cốt yếu).

Trái với giả thuyết của Alfie Kohn, Cummings tin rằng “hầu hết người ta cần thiết để cho người khác nhận biết thành tích của họ”. Bởi vì những người làm thuê được tôn trọng thành quả của họ qua những hệ thống PFP được thiết kế và thực thi đúng đắn, họ sẽ sinh ra “thiện ý và tận tụy” đối với tổ chức. Những cảm nghĩ này khác nhiều với những cảm nghĩ của ý xấu mà Kohn mô tả. Một hệ thống PFP đúng đắn có thể rất thành công trong một tổ chức và có thể có được lợi thế cạnh tranh qua các nhân công trung thành và có động cơ.

Nhiệm vụ

Xem xét những biện luận trên và đứng vào một vị trí. Bạn đồng ý với Kohn hay Cummings? Có những tình huống

mà trong đó vị trí đối lập sẽ áp dụng không? Nghiên cứu mới nhất cho thấy gì về câu hỏi này? Hãy nghĩ về một ví dụ thực tế để ủng hộ vị trí mà bạn đã đứng.

V. Sự Tiên Đoán Về Sai Lầm Xếp Loại

Nhiệm vụ

Dưới đây là những công cụ liên quan đến việc xếp loại hành vi bởi các giám sát viên. Hãy hoàn tất Phần A, B và C. Người hướng dẫn của bạn sẽ cung cấp thông tin làm sáng tỏ.

Phần A. Thang điểm đánh giá mức lo ngại (PADS)

Nghiên cứu cho thấy người thiên về khoan dung dễ vi phạm khi xếp loại các tình huống (ví dụ như bất kể là họ đang xếp loại ai đi nữa). Thực ra, một số người cảm thấy khá lo lắng trong việc đưa ra phản hồi tiêu cực nhiều hơn số khác. PADS là một công cụ đánh giá mức độ lo lắng trong việc đưa ra phản hồi. Do sự lo lắng được thấy trước nên những người xếp loại rất có thể dùng những biện pháp để tránh lo lắng nếu họ có thể làm thế. Vì thế, trong vai trò giám sát viên, họ rất có thể xếp loại với sự khoan dung để tránh lo lắng. Hoàn tất PADS dưới đây và cho điểm như hướng dẫn. Người hướng dẫn của bạn sẽ giải thích các điểm số này.

PADS Hãy cho biết mức độ lo lắng mà bạn cảm thấy trong những tình huống sau. Trả lời hết sức thẳng thắn điều nào đúng với bạn. Sử dụng mức thang sau để ghi ra một con số trong phần trống bên trái mỗi câu: 5 = rất lo lắng; 4 = khá lo lắng; 3 = hơi hơi lo lắng; 2 = rất ít lo lắng; 1 = không lo lắng chút nào.

- _____ 1. Bao một nhân viên cũng là người bạn rằng anh ta hoặc cô ta phải thôi đi làm trễ.
- _____ 2. Báo một nhân viên rằng công việc của người đó chỉ chấp nhận được, trong khi bạn biết rằng người đó mong xếp loại trên mức chấp nhận được.
- _____ 3. Tiến hành một cuộc phỏng vấn đánh giá thành tích

chính thức với một nhân viên vô tích sự.

- _____ 4. Bảo một nhân viên có vấn đề giao tiếp với những nhân viên khác rằng anh ta hoặc chị ta nên làm một việc gì đó (theo một khóa học, đọc sách, vân vân...).
- _____ 5. Bảo một cấp dưới nam giới rằng thành tích của anh ta phải được cải thiện.
- _____ 6. Phải cho thôi việc một người nào đó vì thành tích kém.
- _____ 7. Bị thử thách để chứng minh một sự đánh giá giữa một cuộc phỏng vấn đánh giá.
- _____ 8. Bị buộc tội thiên vị trong việc xếp loại nhân viên của bạn.
- _____ 9. Khuyến cáo một nhân viên bị sa thải.
- _____ 10. Bảo một nhân viên rằng thành tích của người đó có thể cải thiện được.
- _____ 11. Cảnh cáo một nhân viên vô tích sự rằng trừ phi thành tích được cải thiện, nếu không người đó sẽ bị cho thôi việc.
- _____ 12. Bảo một nữ nhân viên rằng thành tích của chị ta phải được cải thiện.

Tính điểm Cộng tất cả xếp hạng của bạn cho 12 câu. Điểm tối đa là 60; tối thiểu là 12.

Nhiệm vụ Bạn đồng ý đến mức độ nào với sự giải thích của điểm số của bạn được cung cấp? Bạn có thấy bất cứ giá trị thực tế nào trong PADS không? Một công ty có thể dùng điểm PADS cho bất cứ kiểu đưa ra quyết định cá nhân nào không? Bạn có thể nghĩ ra được bất cứ những thay đổi nào có thể được đưa ra để làm cho nghiên cứu này có giá trị thực tế hơn không?

Phần B. PADS – Sự chọn lựa bắt buộc

Hãy xem xét mỗi cặp câu phát biểu và chọn lấy một hành vi được miêu tả mà bạn cảm thấy tin tưởng hơn. Khoanh tròn

a hoặc b.

1. a. Trả lời phản nàn của một khách hàng yêu cầu hoàn lại tiền đầy đủ vì người cộng tác của hàng đã cung cấp thông tin sai về sản phẩm.
b. Báo cho nhân viên đồng thời cũng là bạn rằng anh ta phải thôi đi làm trễ.
2. a. Triển khai chiến lược quảng cáo hoặc quảng cáo bán hàng cho một dịch vụ mới mà bạn đang mời chào trong cửa hàng.
b. Tiến hành một cuộc phỏng vấn đánh giá thành tích chính thức với một nhân viên vô tích sự.
3. a. Báo cho một nhân viên biết rằng thành tích của anh ta chỉ chấp nhận được trong khi anh ta tin là nó trên trung bình.
b. Cung cấp thông tin so sánh chi tiết về một dòng sản phẩm mới tới một khách hàng tiềm tàng.
4. a. Báo cho một nhân viên biết rằng thành tích của anh ta phải được cải thiện.
b. Đại diện cho công ty ở một cuộc từ thiện mà ở đó bạn phải thuyết trình.
5. a. Đại diện cho công ty trong một cuộc phân xử tranh chấp với một nhà cung cấp.
b. Phải sa thải một nhân viên vì thành tích kém.
6. a. Làm việc cho công ty trong vai trò nhà chuyên môn kỹ thuật về những chọn lựa phần mềm đối với một khách hàng tiềm tàng bên ngoài.
b. Nói cho một nhân viên có vấn đề về giao tiếp với người khác rằng anh ta nên làm gì đó.
7. a. Bị thử thách thanh minh một sự đánh giá trong một cuộc phỏng vấn đánh giá.
b. Chuẩn bị một báo cáo chi tiết về xu hướng thị trường và những sản phẩm mới và đối thủ mới cho giám đốc quận.
8. a. Phỏng vấn một khách hàng để xác định thực chất của sự phản nàn.

- b. Bảo cho một nhân viên biết rằng thành tích của chị ta phải được cải thiện.
9. a. Thương thuyết với một nhà phân phối về tầm quan trọng tiếp thị hoặc vấn đề định giá.
b. Khuyến cáo một nhân viên sẽ bị sa thải.
10. a. Cảnh cáo một nhân viên vô tích sự rằng sự thực hiện phải được cải thiện.
b. Thương thuyết với một viên chức chính quyền về sự giám giá và những điều khoản tín dụng.

Nhiệm vụ Nếu người hướng dẫn của bạn đã cung cấp chìa khóa tính điểm, hãy đánh giá bạn đồng ý đến mức độ nào với sự giải thích điểm số này? Công cụ này có thể được sử dụng cho sự chọn lọc hoặc đào tạo nhân sự không?

Phần C. Tin tưởng cuộc khảo sát tiến trình đánh giá

Sử dụng công thức xếp loại sau đây, trả lời mỗi câu hỏi bên dưới vì chúng có liên quan đến tính chất mà giám sát viên/người xếp loại điển hình tiến hành những đánh giá thành tích trong cơ quan của bạn. Nếu bạn không làm việc, hãy nhờ một người nào đó hoàn tất khảo sát này.

Sử dụng mức thang này:

0 = Hoàn toàn không đồng ý; 1 = Không đồng ý; 2 = Không quyết/không chắc; 3 = Đồng ý; 4 = Hoàn toàn đồng ý

Giám sát viên/người xếp loại điển hình trong đơn vị/phân đội của tôi:

- _____ 1. Xếp loại thành tích của cấp dưới cao hơn họ thực sự đáng hưởng.
- _____ 2. Công nhận cao hơn mức xếp loại đáng được hưởng sẽ không có hệ quả lớn lao nào cho anh ta/chị ta.
- _____ 3. Cảm thấy có trách nhiệm cá nhân đối với thành tích của anh ta/chị ta trong nhóm công tác.
- _____ 4. Miễn cưỡng đưa ra đánh giá tiêu cực đối với người ta.
- _____ 5. Tìm kiếm chủ yếu chỉ nhằm “giữ hòa khí” với nhân viên của anh ta/chị ta về hạng loại thành tích.

- _____ 6. Cảm thấy lo lắng khi đưa ra hạng loại thành tích.
- _____ 7. Mục đích thổi phồng hạng loại.
- _____ 8. Xem hạng loại thành tích “trung bình” như “miễn cưỡng khen ngợi”.
- _____ 9. Công nhận rằng có thể có những hệ quả tiêu cực cho anh ta/chị ta nếu hạng loại khe khắc nhưng công bằng được đưa ra thay vì những hạng loại khoan dung.
- _____ 10. Sử dụng sự đánh giá thành tích để giành sự tán dương cho chính mình.
- _____ 11. Sẽ xếp loại công bằng và ngay thẳng.
- _____ 12. Xếp loại cao hơn bởi vì anh ta/chị ta cảm thấy những người xếp loại khác thổi phồng hạng loại của họ.
- _____ 13. Công bằng đi sát với “vòng đai” trong hạng loại của anh ta/chị ta.
- _____ 14. Sẽ bóp méo hạng loại để xã giao tốt hơn với những cấp dưới của anh ta/chị ta.
- _____ 15. Thổi phồng hạng loại để nhóm công tác của anh ta/chị ta vui vẻ.

Câu 11 và 13 được tính điểm đảo ngược (0=4; 1=3; 2=2; 3=1; 4=0). Cộng hết số điểm và tính tổng điểm cho mình.

Nhiệm vụ Bạn nghĩ công cụ này đo lường như thế nào? Nó có dự đoán được điều gì quan trọng không?

VI. Việc-Làm-Theo-Ý-Muốn

Chương 12 thảo luận chủ thuyết việc-làm-theo-ý-muốn và tác động của nó lên những sáng kiến và thông lệ tổ chức (nghĩa là cấm nạng nhân viên, sự thôi việc). Chương đó cũng thảo luận hoàn cảnh mà trong đó một người làm thuê có thể đệ đơn kiện trong một số tiểu bang. Bài tập này tạo cho bạn cơ hội để nghiên cứu ý niệm của chủ thuyết này và các bộ luật của tiểu bang của chính bạn. Những người bảo vệ chủ thuyết theo-ý-muốn lập luận rằng người lao động có đầy đủ thông tin để ký vào hợp đồng theo-ý-muốn với người thuê mướn của họ.

trong khi những người chỉ trích chủ thuyết đưa ra ý rằng những người lao động không có được những thông tin như thế. Hơn nữa, những người chỉ trích lưu ý, những người thuê mướn ở trong một vị thế đầy thẩm quyền khi đi đến việc thương lượng một hợp đồng thuê mướn (ẩn hoặc hiện) như những tổ chức hỗ trợ một cách cần thiết sinh kế của người lao động cá thể.

Trong một nghiên cứu điều tra người lao động hiểu rõ như thế nào về chủ thuyết việc-làm-theo-ý-muốn, Kim đã nhận thấy rằng, trên tổng thể, nhiều cá nhân sai lầm tưởng là những sự sa thải không có “lý do chính đáng” là trái luật pháp, khi mà thực ra chúng lại hợp pháp dựa trên chủ thuyết việc-làm-theo-ý-muốn. Thí dụ, 89 phần trăm người lao động được thăm dò tin rằng một người làm thuê không thể bị sa thải theo luật vì những lý do đơn giản không thích cá nhân. Thực ra điều này là hợp pháp miễn là luật EEO không bị vi phạm.

Bất kể lập trường của bạn về vấn đề này ra sao, đó là một câu hỏi thú vị về việc người lao động có khuynh hướng ước tính đúng sự an toàn việc làm của họ theo việc-làm-theo-ý-muốn hay không. Bài tập sau đây hướng dẫn bạn qua sự tái tạo của nghiên cứu của Kim (Kim là một nhà nghiên cứu về nhận thức của công nhân đối với sự bảo vệ về mặt luật pháp) và yêu cầu bạn nghiên cứu thêm về việc-làm-theo-ý-muốn ở tiểu bang của bạn. Hơn thế nữa, bài tập này yêu cầu bạn lập luận hoặc là cho hoặc là đối lại việc rèn luyện người làm thuê về ý nghĩa của việc-làm-theo-ý-muốn.

Nhiệm vụ

Một nghiên cứu được thảo luận mà trong đó các cá nhân được hỏi nhận thức của họ về việc-làm-theo-ý-muốn. Đặc biệt, họ được yêu cầu định nghĩa khái niệm và họ được trình bày bằng một kịch bản trong đó họ phải xác định liệu sự sa thải có hợp pháp không. Thực hiện một “nghiên cứu” tương tự

bằng cách hỏi 10 người những câu hỏi sau:

1. Định nghĩa việc-làm-theo-ý-muốn.
2. Một người thuê muốn có thể đuổi việc một cách hợp pháp một người nào đó làm việc thỏa đáng chỉ để thay thế chị ta bằng một người có tiền công thấp hơn không?
3. Một người thuê muốn có thể đuổi việc một cách hợp pháp một người nào đó từ chối tham dự vào những thực hiện tính hóa đơn bất hợp pháp không?
4. Một người thuê muốn có thể đuổi việc một cách hợp pháp một người nào đó bị buộc tội ăn cắp, cho dù người làm thuê đó có thể chứng minh rằng anh ta hoặc chị ta không phải là thủ phạm không?

Các kết quả từ toàn thể lớp sau đó sẽ được tổng hợp.

1. Có bao nhiêu cá nhân định nghĩa đúng việc-làm-theo-ý-muốn?
2. Có bao nhiêu người trả lời đúng “có” cho kịch bản được trình bày trong câu hỏi số hai? (Trong nghiên cứu của Kim, chỉ có 17,8 phần trăm trong số những người được thăm dò trả lời “có”).
3. Có bao nhiêu người trả lời đúng “không” cho kịch bản được trình bày trong câu hỏi số ba? (Trong nghiên cứu của Kim, có 87,2 phần trăm trả lời đúng “không”).
4. Có bao nhiêu người trả lời đúng “có” cho kịch bản được trình bày trong câu số bốn? (Trong nghiên cứu của Kim, 10,4 phần trăm trong số những người trả lời trả đúng “có”).
5. Một số giải thích khác thay vào cho kết quả của bạn là gì? Nghĩa là, có lý do nào khác hơn sự quen thuộc với việc-làm-theo-ý-muốn (hoặc vì thế thiếu đi) mà lẽ ra có thể mang lại kết quả của bạn không?
6. Nếu kết quả của bạn khác hẳn với của Kim, vậy có những giải thích khác thay vào không?

Mục lục

Lời nói đầu.....	5
PHẦN 3: PHÁT TRIỂN KHẢ NĂNG VỀ NGUỒN NHÂN LỰC	7
Chương 6 Quản lý và đánh giá kết quả	9
Mục tiêu	11
Chúng ta xác định kết quả như thế nào và tại sao chúng ta đánh giá kết quả?	14
Thiết kế hệ thống đánh giá	18
Nội dung đo lường	19
Tóm tắt	55
Câu hỏi thảo luận	57
Chương 7 Đào tạo và phát triển.....	58
Mục tiêu	62
Khái niệm đào tạo và phát triển	63
Mở rộng việc đào tạo và phát triển.....	64
Quan điểm hệ thống về đào tạo.....	68
Ước lượng nhu cầu.....	72
Phân tích công việc.....	76
Phân tích con người	77
Triển khai chương trình đào tạo.....	81
Đánh giá	121
Lên kế hoạch đào tạo trong các tổ chức.....	139
Các chương trình đào tạo đặc biệt.....	141
Chương trình định hướng nhân viên.....	141
Tóm tắt	159
Những câu hỏi thảo luận	162
Chương 8 Phát triển nghề nghiệp	166
Mục tiêu	168
Định nghĩa.....	169
Quan hệ mật thiết của những thay đổi tại nơi làm việc đối với cá nhân và tổ chức.....	172

Tầm quan trọng của sự hiểu biết về việc phát triển nghề nghiệp	176
Tóm tắt	233
Câu hỏi thảo luận	235
PHẦN 4: CHI TRẢ THÙ LAO VÀ QUẢN LÝ NGUỒN NHÂN LỰC.....	237
Chương 9 Thù lao: lương căn bản và các phúc lợi phụ	239
Mục tiêu	248
Phương pháp chi trả thù lao truyền thống	249
Tóm tắt	318
Các câu hỏi thảo luận	321
Chương 10 Trả công theo hiệu suất.....	322
Mục tiêu	326
Những yếu tố quyết định trong hệ thống PFP hiệu quả là gì ?.....	330
Những vấn đề chính trong chương trình pfp là gì?	335
Đâu là quan hệ hợp pháp của PFP ?	339
Chọn hệ thống PFP như thế nào ?.....	339
Kế hoạch PFP cá nhân: hệ thống khuyến khích và trả lương theo công lao	347
Tóm tắt	380
Câu hỏi thảo luận.....	382
Chương 11 Quản lý mối quan hệ thuê mướn lao động.....	383
Mục tiêu	385
Giới thiệu.....	386
Gia nhập công ty.....	392
Mối quan hệ liên tục.....	403
Sổ tay cho người lao động như những hợp đồng ngầm định.....	427
Chấm dứt lao động.....	440
Tóm tắt	458
Câu hỏi thảo luận.....	459
Chương 12 Quan hệ lao động và thương lượng tập thể	461
Mục tiêu	464

Tại sao người lao động tham gia vào công đoàn?	465
Môi trường pháp lý của quan hệ lao động.....	470
Người lao động thành lập công đoàn như thế nào?	475
Những tác động của công đoàn	481
Thương lượng tập thể.....	488
Những xu hướng lao động ở hoa kỳ hiện tại và tương lai.....	513
Các vấn đề quốc tế	523
Tóm tắt	532
Câu hỏi thảo luận.....	535
Chương 13 An toàn lao động và sức khỏe nhân viên	536
Mục tiêu	538
Những tổn thương và bệnh thông thường ở nơi làm việc	542
Các vấn đề pháp lý liên quan đến sức khỏe và an toàn.....	543
Chương trình giảm tai nạn làm việc.....	578
Tuyển chọn	580
Các vấn đề về sức khỏe và an toàn hiện nay	589
Tóm tắt	633
Câu hỏi thảo luận.....	636
Trang diện tử.....	638
Phụ lục	639