



Giáo trình:

QUẢN LÝ HÀNH CHÍNH VĂN PHÒNG

Phần:

NGHIỆP VỤ

QUẢN TRỊ HÀNH CHÍNH VĂN PHÒNG

(Lưu hành nội bộ)

Chương 3.

CÁC NGHIỆP VỤ HÀNH CHÍNH VĂN PHÒNG CƠ BẢN

- 3.0. Khái quát
- 3.1. Quản trị thông tin
- 3.2. Quản trị nguồn nhân lực
- 3.3. Quản trị dự án
- 3.4. Quan hệ công chúng
- 3.5 Tổ chức hội nghị, hội họp; tổ chức sự kiện
- 3.5. Kỹ thuật soạn thảo văn bản
- 3.6. Quản lý văn bản tài liệu
- 3.7. Lễ tân, giao tiếp hành chính
- 3.8. Một số công việc hành chính khác
- 3.9. Tóm tắt
- 3.10. Thực hành

Văn phòng là một đơn vị trong cơ cấu tổ chức của một cơ quan, tổ chức, doanh nghiệp với chức năng, nhiệm vụ tương đối rộng như đã trình bày ở chương 1. Để thực hiện chức năng, nhiệm vụ của mình thì văn phòng được bố trí một đội ngũ nhân sự phù hợp với khối lượng công việc, với các yêu cầu nghiệp vụ ngày càng cao. Điều đó đặt ra yêu cầu để quản trị được văn phòng thì cần phải nắm vững các nghiệp vụ hành chính văn phòng căn bản như quản trị thông tin, công tác văn thư – lưu trữ, quản trị nhân sự... để có thể quản lý và điều hành văn phòng được hiệu quả. Trong chương này đề cập tới các nghiệp vụ hành chính văn phòng được thực hiện phổ biến trong các cơ quan, tổ chức, doanh nghiệp hiện nay tại Việt Nam cũng như các nước trong khu vực.

3.1. Quản trị thông tin

3.1.1. Thông tin

3.1.1.1. Khái niệm.

Thông tin là một đối tượng thường dùng nhất. Có nhiều loại thông tin khác nhau, mỗi loại thông tin đều có cách hiểu riêng về phạm vi, hiệu quả cũng như vai trò tác dụng nhất định. Hiểu một cách đơn giản nhất thông tin là sự trao đổi giữa con người với môi trường để làm dễ dàng cho sự thích nghi của con người.

Từ các quan điểm khác nhau, chúng ta có thể nêu ra một khái niệm mang tính khoa học hơn về thông tin; ***"thông tin là những dữ liệu có ý nghĩa được sử dụng để biểu thị những vấn đề cụ thể, giúp cho đối tượng tiếp nhận thông tin có được những quyết định nhằm đạt mục đích mong muốn"***.

3.1.1.2. Phân loại thông tin.

Hàng ngày tại văn phòng phải tiếp nhận và phân phối rất nhiều loại thông tin khác nhau. Thông tin và quá trình thông tin trong các doanh nghiệp là hết sức quan trọng, phức tạp, phong phú và đa dạng. Muốn thực hiện công việc một cách khoa học,

tránh chồng chéo thì phân loại luồng tin là nhiệm vụ hết sức quan trọng trong quá trình quản trị.

Có nhiều cách phân loại thông tin, tùy theo mục đích, yêu cầu của chủ thể quản lý thông tin, tùy trường hợp, hoàn cảnh cụ thể.

*** Phân loại theo nguồn thông tin**

- Thông tin bên ngoài: bao gồm những thông tin về kinh tế, chính trị, xã hội, các chính sách, định hướng nhà nước...
- Thông tin nội bộ: những thông tin về tổ chức nhân sự, kế toán tài chính, sản xuất, dự trữ...

*** Phân loại theo tính chất đặc điểm sử dụng**

- Thông tin tra cứu: thông tin tra cứu là thông tin đưa đến cho người tiếp nhận những nội dung có tính quy ước, những căn cứ kinh nghiệm cho sự hoạt động điều hành.
- Thông tin thông báo: là loại thông tin mang đến cho chủ thể tiếp nhận sự xác nhận, hiểu biết nhất định về vấn đề nào đó để họ chủ động đề sản xuất các biện pháp ứng xử có hiệu quả nhất.

*** Phân loại theo kênh tiếp nhận**

- Nguồn thông tin có hệ thống là nguồn thông tin đem đến cho người nhận theo thời gian đã định trước và với những thông số quy ước chung mang tính phổ cập (bản tin, công báo, báo cáo thống kê được duyệt, thông tin tình hình kinh doanh hàng tháng, hàng quý...).
- Nguồn thông tin không có hệ thống là nguồn thông tin đưa đến cho người nhận không theo định kỳ, đột xuất nảy sinh trong quá trình sản xuất kinh doanh hoặc xảy ra trên thị trường, mang tính chất ngẫu nhiên, tạm thời, nằm ngoài dự kiến của người nhận tin.

*** Phân loại theo đặc điểm và nội dung chuyên môn, theo lĩnh vực hoạt động**

- Luồng thông tin quy phạm pháp luật.
- Luồng thông tin khoa học kỹ thuật.
- Luồng thông tin chính trị - xã hội
- Các luồng thông tin khác.

3.1.1.3. Mô hình thông tin

Đối với một tổ chức lớn thì mô hình thông tin trong quản trị sẽ phức tạp hơn. Để xây dựng mô hình thông tin quản trị trong mỗi tổ chức có hiệu quả thì thường người ta có thể lựa chọn một trong những kiểu mô hình sau:

- Mô hình thông tin tập trung: trong mô hình này tất cả các thông tin đến và đi đều được gom về một đầu mối là trung tâm thông tin.
- Mô hình thông tin trực tiếp: trong mô hình tổ chức này thông tin gửi đi và nhận về đều được thực hiện trực tiếp giữa bên gửi và bên nhận.

- Mô hình thông tin phân tán: là mô hình thông tin được tập trung thu thập và xử lý theo từng đơn vị thành viên một.

- Mô hình thông tin kết hợp: là mô hình kết hợp các kiểu tổ chức thông tin theo ba cách ở trên.

Mỗi mô hình thông tin đều có những ưu và nhược điểm và điều kiện áp dụng riêng của nó. Chính vì vậy mỗi tổ chức phải lựa chọn mô hình thông tin phù hợp và có hiệu quả nhất cho mình.

3.1.1.4. Vai trò của thông tin đối với doanh nghiệp

Thông tin có một vai trò quan trọng trong quản trị. Nhiều công trình nghiên cứu đã chỉ ra rằng trong mỗi tổ chức muốn các hoạt động quản trị có hiệu quả thì điều không thể thiếu được là phải xây dựng một hệ thống thông tin tốt. Hơn thế nữa hiệu quả kinh doanh của việc đầu tư vào hệ thống thông tin thường là rất cao. Chính vì thế mà ngày nay hầu như mọi công ty đều không tiếc tiền của đầu tư mua sắm những phương tiện kỹ thuật điện tử hiện đại nhất nhằm nâng cao hiệu quả và chất lượng hệ thống thông tin trong quản trị của mình. Vai trò của thông tin thể hiện rõ ở những phương diện sau:

- *Vai trò trong việc ra quyết định*

Ra quyết định là một công việc phức tạp, khó khăn và hết sức quan trọng của các nhà quản trị. Để ra được một quyết định đúng đắn các nhà quản trị cần rất nhiều thông tin. Thông tin ở đây sẽ giúp cho các nhà quản trị giải quyết đúng đắn và có hiệu quả các vấn đề sau:

- Nhận thức vấn đề cần phải ra quyết định.
- Xác định cơ hội, và các mối hiểm nguy trong kinh doanh.
- Xác định các cơ sở, tiền đề khoa học cần thiết để ra quyết định.
- Lựa chọn các phương án.

- *Vai trò trong hoạch định, tổ chức, lãnh đạo, điều hành và kiểm soát*

Trong các lĩnh vực tổ chức, hoạch định, lãnh đạo, điều hành và kiểm soát, thông tin có vai trò cực kỳ quan trọng trên các phương diện sau:

- Nhận thức vấn đề;
- Cung cấp dữ liệu;
- Xây dựng các phương án;
- Giải quyết vấn đề;
- Uốn nắn và sửa chữa các sai sót, lệch lạc;
- Kiểm soát.

- *Vai trò trong phân tích, dự báo và phòng ngừa rủi ro*

Trong các hoạt động sản xuất và kinh doanh ở mỗi doanh nghiệp việc phòng ngừa rủi ro có một tầm quan trọng đặc biệt. Để phòng ngừa rủi ro có hiệu quả thì thông tin lại có một ý nghĩa hết sức lớn lao trong các lĩnh vực sau:

- Phân tích.
- Dự báo.
- Xây dựng phương án phòng ngừa rủi ro.

Thông tin quyết định sự thành bại của doanh nghiệp. Thông tin là cơ sở quan trọng giúp nhà lãnh đạo doanh nghiệp tổ chức điều hành quản lý doanh nghiệp. Thông tin giúp cho việc hoạch định kế hoạch kinh doanh và thực hiện kế hoạch đó đạt hiệu quả. Thông tin trực tiếp giúp cho các hoạt động tác nghiệp hàng tháng của doanh nghiệp.

Ngoài những tham gia đóng góp trực tiếp trong các công việc tính toán, thống kê phân tích phục vụ các hoạt động chuyên môn (như sản xuất, kinh doanh các sản phẩm, các mặt hàng khác nhau, phát triển thị trường tiêu thụ, mở rộng và khai thác dịch vụ), thông tin ngày càng khẳng định vai trò tích cực, có tính quyết định, đối với các hoạt động quản lý và điều hành, nhất là trong môi trường kinh doanh mang tính cạnh tranh gay gắt và xu thế khu vực hoá, toàn cầu hoá. Với nhà lãnh đạo và quản lý các cấp, hệ thống thông tin ngày nay đã thể hiện và khẳng định vai trò trợ giúp tích cực không thể thay thế được. Bằng các phương tiện thông tin đa dạng, ngày càng hiện đại con người có thể thường xuyên thu thập được đầy đủ các thông tin thô, mới phát minh, đến những thông tin đã thông qua xử lý sơ bộ, tiến hành các bước phân tích, tổng hợp, phục vụ kịp thời và có hiệu quả.

Ngày nay, thông tin được xem như là người cố vấn sáng suốt và trung thực, đáng tin cậy, thực sự cần thiết cho mỗi nhà lãnh đạo trong doanh nghiệp.

3.1.2. Quản trị thông tin

3.1.2.1. Khái niệm

Quản trị thông tin là việc một tổ chức sử dụng các phương thức để lập kế hoạch, tập hợp, tạo mới, tổ chức, sử dụng, kiểm soát, phổ biến và loại bỏ một cách hiệu quả các thông tin của tổ chức đó. Các thông tin này bao gồm cả các bản ghi đã được cấu trúc lẫn thông tin chưa được cấu trúc.

Thông qua quản trị thông tin, tổ chức có thể đảm bảo rằng giá trị của các thông tin đó được xác lập và sử dụng tối đa để hỗ trợ cho các hoạt động trong nội bộ tổ chức cũng như góp phần nâng cao hiệu quả của bộ phận cung cấp thông tin.

3.1.2.2. Nội dung quản trị thông tin

- *Phạm vi:* Quản trị thông tin bao gồm 4 lĩnh vực chính như sau:

- Quản trị nguồn thông tin: Tất cả các nguồn thông tin nói trên cần phải được quản lý. Việc quản lý thông tin trong tổ chức phải đảm bảo rằng tất cả các nguồn thông tin được biết tới và những trách nhiệm này phải được chỉ định cho họ.

- Quản trị công nghệ thông tin: nhằm củng cố hệ thống thông tin trong tổ chức mà điển hình là chịu trách nhiệm về chức năng cung cấp thông tin do tổ chức tự quản lý hoặc được nhận từ một nhà cung cấp dịch vụ bên ngoài. Quản trị thông tin của tổ chức phải được hoạt động như là một “Khách hàng am hiểu” về các sản phẩm và dịch vụ liên quan đến IT mà tổ chức đó cần.

- Quản trị xử lý thông tin: Tất cả quá trình kinh doanh sẽ làm gia tăng những hoạt động liên quan đến một hoặc một số nguồn thông tin của tổ chức. Quá trình tạo mới, thu thập, truy nhập, sửa đổi, lưu trữ, xoá bỏ và nén thông tin cần phải được kiểm soát hợp lý nếu tổ chức muốn quản lý thành công nguồn thông tin của mình.

- Quản trị tiêu chuẩn thông tin và các chính sách: Tổ chức sẽ cần phải xác định các tiêu chuẩn và chính sách trong quản trị thông tin. Những tiêu chuẩn và chính sách này sẽ thường được phát triển như một nhân tố trong chiến lược thông tin của tổ chức. Chính sách quản trị sẽ quản lý các quy trình và trách nhiệm quản trị thông tin trong tổ chức: chính sách và tiêu chuẩn kỹ thuật sẽ áp dụng cho cơ sở hạ tầng công nghệ thông tin nhằm hỗ trợ cho hệ thống thông tin của tổ chức.

- *Phân loại thông tin quản trị*

- Thông tin đầu ra (output)

Thông tin đầu ra là những thông tin chúng ta đã chuyển đi cho một bộ phận hoặc cá nhân khác. Thông tin đầu ra gồm hai loại:

- ✓ Những thông tin chúng ta phải chuyển đi và không cần kiểm soát (đó là những thông tin mà đối tác cần, thông thường là những thông tin dành cho “khách hàng”),
- ✓ Những thông tin mà chúng ta cần phải kiểm soát (thường là những thông tin chuyển cho “nhà cung cấp”).

Một số loại thông tin đầu ra có thể kể ra gồm:

- ✓ Thông tin gửi khách hàng bên ngoài.
- ✓ Thông tin gửi khách hàng nội bộ.
- ✓ Thông tin theo hàng ngang.
- ✓ Thông tin cho các bộ phận chức năng.
- ✓ Thông tin cho cấp trên (để báo cáo công việc).
- ✓ Thông tin cho cấp dưới (để thực hiện công việc V.v...)
- ✓ Theo dõi thông tin đầu ra (dùng sổ theo dõi thông tin đầu ra)

Chỉ cần theo dõi với các thông tin mà chúng ta cần kiểm soát và có thể dùng sổ giao việc, sổ giao thông tin... để kiểm soát thông tin đầu ra. Các nội dung chính cần phải kiểm soát là: thời gian chuyển giao, người nhận, ngày cần phản hồi (feedback), kết quả, diễn giải (theo dõi).

- Thông tin đầu vào (input): Thông tin đầu vào bao gồm các thông tin cần để có thể thực hiện công việc, và thông tin mà chúng ta phải thực hiện công việc. Cả hai loại thông tin này đều cần thiết cho quá trình thực hiện công việc của cá nhân và cần thiết phải kiểm soát. Các thông tin cần phải thực hiện nên được ghi nhận trong sổ tiếp nhận và xử lý thông tin.

3.1.2.3. Ý nghĩa của quản trị thông tin

Thông tin là một nguồn lực then chốt trong tổ chức cùng với nguồn nhân lực, tài chính và các nguồn lực hữu hình khác. Thông tin cũng là một vấn đề kinh doanh.

Thông qua quản trị có hiệu quả nguồn thông tin và hệ thống thông tin của một tổ chức, các nhà quản lý trong tổ chức có thể:

- Tăng thêm giá trị cho các dịch vụ cung cấp tới khách hàng
- Giảm thiểu rủi ro trong hoạt động
- Giảm chi phí trong quá trình hoạt động và cung cấp dịch vụ
- Khuyến khích đổi mới quá trình hoạt động trong nội bộ và cung cấp dịch vụ cho bên ngoài

3.1.2.4. Các nguyên tắc quản trị thông tin

- *Nguyên tắc đảm bảo tính chính xác của thông tin.*

Thông tin trải qua nhiều cấp bậc khác nhau trước khi đến được người sử dụng cuối cùng, do vậy đảm bảo tính chính xác, trung thực của thông tin là yếu tố rất quan trọng. Để đảm bảo tính chính xác của thông tin cần phải tạo ra những thông tin bằng văn bản, hạn chế các thông tin “phi chính thức”.

Những yếu tố hạn chế tính chính xác:

- Các mệnh lệnh yêu cầu phi văn bản. Ví dụ, Giám đốc yêu cầu trưởng phòng nhắc nhân viên đảm bảo đúng định mức lao động, nhưng trưởng phòng quên không triển khai dẫn tới định mức lao động không được thực hiện đúng theo kế hoạch.
- Các thông tin bằng văn bản không rõ nghĩa hoặc thiếu thông tin làm người sử dụng thông tin hành động sai hoặc chưa đúng theo yêu cầu.

- *Nguyên tắc phản hồi*

- Phản hồi ngay ý kiến khi nhận được một thông tin.
- Phản hồi về kết quả từng phần.
- Phản hồi ngay khi làm không đúng hạn.

- *Nguyên tắc bằng chứng chuyển giao*

Việc chuyển giao thông tin có thể bằng văn bản hoặc lời nói. Trong việc chuyển giao, thì bằng chứng của quá trình chuyển giao thông tin là rất quan trọng. Do vậy, trong hoạt động kinh doanh, việc chuyển giao phải có bằng chứng để chứng minh. Tại sao phải có bằng chứng? Vì:

- Khách hàng khiếu nại là họ chưa nhận được thông tin.
- Bằng chứng về kết quả thực hiện công việc của chúng ta khi chúng ta bị khiếu nại.
- Truy tìm nguồn gốc khi cần tìm lại thông tin.

3.1.2.5. Các quá trình thực hiện quản trị thông tin

Yêu cầu đầu tiên của chương trình quản trị thông tin là tổ chức phải nhận thức đầy đủ về nhu cầu cũng như những tài sản thông tin mà tổ chức đó có bằng việc thực hiện việc kiểm tra thông tin. Tổ chức sẽ cần phải xem xét các yêu cầu thông tin trên toàn bộ các bộ phận và chức năng kinh doanh của mình và nên áp dụng phương pháp tiếp cận theo “vòng đời” khi xem xét việc sử dụng thông tin trong kinh doanh.

**Cách tiếp cận*

- Loại thông tin nào hiện đang nắm giữ và các thông tin đó có thể được phân loại như thế nào?
- Các loại thông tin nào cần thu thập và tạo mới trong quá trình kinh doanh?
- Các thông tin sẽ được lưu trữ và duy trì như thế nào?
- Các thông tin sẽ được truy cập như thế nào, do ai và theo cách nào?
- Các thông tin sẽ được loại bỏ như thế nào và dưới sự cho phép của ai?
- Chất lượng của thông tin sẽ được duy trì như thế nào (tính chính xác, nhất quán, thời hạn lưu hành v.v...)
- Làm thế nào để các thông tin có thể dễ dàng truy cập hơn đối với mọi người trong và ngoài tổ chức?
- Ai chịu trách nhiệm xử lý hàng loạt các quá trình liên quan đến quản trị thông tin?
- Làm thế nào để tất cả các nhân viên nhận thức được trách nhiệm của họ đối với quản trị thông tin?

**Các hoạt động chủ yếu của quản trị thông tin bao gồm:*

- Phân tích hoạt động
- Xác định nhu cầu thông tin
- Xây dựng kho thông tin
- Xác định các thông tin thừa và thiếu
- Duy trì danh mục nội dung thông tin
- Xác định chi phí và giá trị các thông tin của tổ chức
- Ghi chú và sắp xếp các kỹ năng chuyên môn
- Khai thác tiềm năng của thông tin trong tổ chức

3.1.3. Biện pháp nâng cao hiệu quả quản trị thông tin

Xuất phát từ yêu cầu quản lý, người ta sẽ quyết định việc thu thập thông tin, xử lý, lưu trữ, sử dụng khai thác, trao đổi, phổ biến thông tin như thế nào? Như vậy không phải tất cả mọi thông tin đều được đánh giá, xem xét như nhau, vì vai trò và ý nghĩa của chúng có thể rất khác nhau, kể cả công dụng trước mắt hoặc lâu dài. Số lượng thông tin là vô cùng, trong khi đó, khả năng thu thập và phân tích, xử lý, lưu trữ của trang thiết bị, cho dù mạnh đến mấy cũng chỉ là hữu hạn. Bởi vậy, quyết định về nguyên tắc, cách thức lựa chọn thông tin hết sức quan trọng. Chỉ trên cơ sở quyết định đúng, mới có đủ thông tin để phục vụ cho việc sử dụng và khai thác một cách có hiệu quả, tránh được những lãng phí không cần thiết.

Ngày nay, việc các nhà quản trị dựa trên cơ sở các dữ liệu thông tin thu thập được từ nhiều nguồn để đề ra các quyết định kịp thời cho hoạt động của doanh nghiệp không còn là những điều mới mẻ trong hoạt động quản trị. Nhưng điều cốt lõi ở đây là những thông tin mà doanh nghiệp thu thập được có sử dụng được ngay hay không?

Như vậy doanh nghiệp cần có những giải pháp để thông tin được thu thập một cách khoa học và đảm bảo chất lượng. Để thực hiện điều này các doanh nghiệp cần phải:

- Xem xét doanh nghiệp đã có quản trị chiến lược chưa, nếu chưa, bước đầu tiên là doanh nghiệp nên xây dựng chức năng này. Nếu có, DN nên đánh giá lại các hoạt động của chức năng này. Đây chính là cơ sở để doanh nghiệp tiếp tục xây dựng chức năng quản trị thông tin môi trường.

- Khi tiếp hành thu thập những thông tin cần thiết DN cần thực hiện trình tự theo các bước sau:

- ✓ Xác định mục đích thu thập thông tin.
- ✓ Phân loại các thông tin cần thu thập.
- ✓ Xác định các nguồn cung cấp thông tin.
- ✓ Xác định đối tượng thực hiện việc thu thập thông tin.
- ✓ Xử lý, phân tích và đánh giá các thông tin thu thập được.
- ✓ Đưa ra dự báo và chuyển giao cho các nhà quản trị có trách nhiệm.
- ✓ Thuê các chuyên gia để đánh giá các thông tin thu thập được để đảm bảo tính khách quan cho thông tin.
- ✓ Thực hiện công tác kiểm tra xuyên suốt quá trình thu thập thông tin.

Để thông tin có thể sử dụng và khai thác có hiệu quả, điều trước tiên thông tin phải có chất lượng, cụ thể và phải đáp ứng đủ các nguyên tắc sau:

- *Thông tin phải đầy đủ*: Thông tin phải đầy đủ, nghĩa là phải phản ánh được tất cả những khía cạnh cần thiết, không để xảy ra tình trạng chỉ cung cấp một vài hình ảnh phiếm diện, méo mó, lệch lạc về đối tượng đang được quan tâm đến. Tính đầy đủ của thông tin thể hiện sự bao quát các vấn đề đáp ứng yêu cầu của nhà quản lý. Nhà quản lý sử dụng một thông tin không đầy đủ có thể dẫn đến các quyết định và hành động không đáp ứng với đòi hỏi và tình hình thực tế. Dĩ nhiên, muốn có một danh mục thông tin đầy đủ, ngay từ đầu nhà quản lý phải có một định hướng đúng đắn, khách quan, mọi quy định phải dựa trên một phương pháp luận rõ ràng, khoa học, có khả năng thuyết phục. Hơn nữa để hoạt động mang tính hiệu quả và tiết kiệm, thông tin cũng phải hàm nghĩa là không dư thừa, không cần thiết, làm lãng phí công của, thời gian. Thực ra điều này không hề đơn giản chút nào khi chạy theo yêu cầu tức thời, ngắn hạn.

- *Thông tin phải kịp thời và linh hoạt*. Thông tin kịp thời nghĩa là phải thu thập đúng lúc, phản ánh đúng thực trạng của đối tượng (theo góc độ thời gian) để người quản lý có đủ thời gian phân tích, phán đoán, xử lý ngay nếu thấy cần thiết và có thể. Thông tin không kịp thời không những không giúp được gì cho việc ra quyết định, mà đôi khi còn gây ra nhiều phiền toái, rắc rối hoặc có tác động tiêu cực khác. Ví như một cửa hàng rút tiền tự động có thời gian trả tiền tới 5 phút thì sẽ mất khách hàng rất nhanh. Tuy nhiên, khái niệm kịp thời được nói đến ở đây còn tùy thuộc chủ yếu vào trình độ khoa học và kỹ thuật cụ thể (của con người, của trang thiết bị và của cả những phương pháp mà con người đang sử dụng khi điều khiển các trang bị cũng như các quyết định cần thiết). Công nghệ thông tin hiện đại với sự trợ giúp của các phương tiện truyền thông, các đa phương tiện đã tạo được khả năng giúp con người vượt qua hạn

chế của thời gian và không gian, khắc phục những khó khăn trong việc thu thập các thông tin kịp thời nói trên. Có thể nói thông tin kịp thời sẽ quyết định thắng lợi cho quản lý tới 50%.

- *Thông tin phải đảm bảo tính chính xác và trung thực*: Thông tin phải trung thực nghĩa là thông tin phải chính xác, khách quan, sử dụng được và phải hợp với yêu cầu. Thông tin cần được đo lường chính xác và phải chi tiết hoá đến mức độ cần thiết làm căn cứ cho việc ra quyết định được đúng đắn mà tiết kiệm được chi phí. Thông tin cần phản ánh trung thực tình hình khách quan của đối tượng quản lý và môi trường xung quanh để có thể trở thành kim chỉ nam tin cậy cho quản trị.

- *Thông tin phải có độ tin cậy cao*. Thông tin có độ tin cậy cao thể hiện các mặt về độ xác thực và độ chính xác. Thông tin ít độ tin cậy dĩ nhiên là gây cho tổ chức những hậu quả xấu. Chẳng hạn khi nhân viên kinh doanh cung cấp số liệu thống kê không chính xác sẽ dẫn đến những sai phạm nghiêm trọng ảnh hưởng rất lớn đến kết quả kinh doanh của doanh nghiệp.

- *Thông tin phải gắn theo mạch*. Thông tin phải được gắn theo mạch thời gian có tính hệ thống, nghĩa là phải nằm trong một chuỗi có trình tự hợp lý, nghiêm ngặt nhằm phục vụ cho việc quản lý có hiệu quả. Thiết thực trợ giúp cho hoạt động tư duy của con người, làm cho chủ thể quản lý có thể xem xét đối tượng quản lý với toàn bộ tính phức tạp, đa dạng của nó, điều chỉnh hoạt động của đối tượng quản lý cho phù hợp với từng tình huống cụ thể. Vì nếu xét trong một hệ thống xử lý thông tin tự động, việc gắn theo mạch thời gian của thông tin là tiêu chuẩn quan trọng. Mọi sự tùy tiện, vô trật tự không chỉ làm giảm bớt, thậm chí triệt tiêu giá trị của bản thân thông tin đó, mà còn kéo theo một sự lộn xộn, rắc rối cùng những hậu quả có thể nặng nề khác. Do đó, công nghệ càng hiện đại độ chuẩn xác càng phải được đề cao, trong đó tính trật tự, tổ chức của thông tin là điều kiện đầu tiên và không thể xem nhẹ.

3.2 Quản trị nguồn nhân lực

3.2.1. Khái niệm, đối tượng- mục tiêu của Quản trị nhân lực

3.2.1.1 Khái niệm

Bất cứ tổ chức nào cũng được tạo thành bởi các thành viên là con người hay nguồn nhân lực của nó. Do đó, có thể nói nguồn nhân lực của một tổ chức bao gồm tất cả những người lao động làm việc trong tổ chức đó, nhân lực còn được hiểu là nguồn lực của mỗi con người mà nguồn lực này bao gồm thể lực và trí lực. Thể lực chỉ sức khỏe của thân thể, nó phụ thuộc vào sức vóc, tình trạng sức khỏe của từng người, mức sống, thu nhập, chế độ ăn uống, chế độ làm việc và nghỉ ngơi, chế độ y tế. Thể lực của con người còn tùy thuộc vào tuổi tác, thời gian công tác, giới tính... Trí lực chỉ sức suy nghĩ, sự hiểu biết, sự tiếp thu kiến thức, tài năng, năng khiếu cũng như quan điểm, lòng tin, nhân cách.. của từng con người. Trong sản xuất kinh doanh truyền thống, việc tận dụng các tiềm năng về thể lực của con người là không bao giờ thiếu hoặc lãng quên và có thể nói như đã được khai thác đến mức gần cạn kiệt. Sự khai thác các tiềm năng về trí lực của con người còn ở mức mới mẻ, chưa bao giờ cạn kiệt, vì đây là kho tàng còn nhiều bí ẩn của con người.

Có nhiều cách hiểu về quản trị nhân lực (còn gọi là quản trị nhân sự, quản lý nhân sự, quản lý nguồn nhân lực). Khái niệm quản trị nhân lực có thể được trình bày ở nhiều góc độ khác nhau:

Với tư cách một trong những chức năng cơ bản của quản trị tổ chức thì quản trị nhân lực bao gồm việc hoạch định (kế hoạch hóa), tổ chức, chỉ huy, và kiểm soát các hoạt động nhằm thu hút, sử dụng, và phát triển con người để có thể đạt được các mục tiêu của tổ chức.

Đi sâu vào việc làm của quản trị nhân lực, người ta còn có thể hiểu quản trị nhân lực là việc tuyển mộ, tuyển chọn, duy trì, phát triển, sử dụng, động viên và cung cấp tiện nghi cho nhân lực thông qua tổ chức của nó. Song dù ở góc độ nào thì *quản trị nhân lực vẫn là các hoạt động của một tổ chức để thu hút, xây dựng, phát triển, sử dụng, đánh giá, bảo toàn và giữ gìn một lực lượng lao động phù hợp với yêu cầu công việc của tổ chức về cả mặt số lượng và chất lượng.*

3.2.1.2. Đối tượng, mục tiêu của quản trị nguồn nhân lực

Đối tượng của quản trị nhân lực là người lao động với tư cách là những cá nhân cán bộ, công nhân viên trong tổ chức và các vấn đề có liên quan đến họ như công việc và các quyền lợi, nghĩa vụ trong tổ chức. Mục tiêu cơ bản của bất kì tổ chức nào cũng là sử dụng một cách có hiệu quả nguồn nhân lực để đạt được mục tiêu của tổ chức đó. Quản trị nhân lực nhằm củng cố và duy trì đầy đủ số lượng và chất lượng lao động cần thiết cho tổ chức để đạt mục tiêu đặt ra. Quản trị nhân lực giúp tìm kiếm và phát triển những hình thức, những phương pháp tốt nhất để người lao động có thể đóng góp nhiều sức lực cho việc đạt được các mục tiêu của tổ chức, đồng thời cũng tạo cơ hội để phát triển không ngừng chính bản thân người lao động.

3.2.1.3. Các chức năng cơ bản của quản trị nguồn nhân lực

- Chức năng thu hút, tuyển chọn và bố trí nhân sự: Chức năng này nhằm đảm bảo đủ số lượng nhân viên với trình độ, kỹ năng, phẩm chất phù hợp với công việc và bố trí họ vào đúng công việc để đạt được hiệu quả cao nhất.

- Chức năng đào tạo và phát triển: Nhóm chức năng này nhằm nâng cao trình độ lành nghề, các kỹ năng và các nhận thức mới cho nhân viên. Đào tạo, phát triển hướng đến nâng cao các giá trị của tài sản nhân lực cho doanh nghiệp nhằm tăng khả năng cạnh tranh cũng như tăng khả năng thích ứng với môi trường đầy thay đổi.

- Chức năng duy trì và sử dụng nguồn nhân lực: Chức năng này nhằm vào việc sử dụng có hiệu quả nguồn nhân lực. Chức năng này hướng đến sự phát huy tối đa khả năng làm việc của nhân viên đồng thời tạo ra sự gắn bó trung thành với tổ chức. Các chính sách liên quan đến động viên đúng đắn sẽ góp phần nâng cao tinh thần và nhiệt tình cho nhân viên.

- Chức năng thông tin và dịch vụ về nhân lực (quan hệ lao động): Chức năng này nhằm cung cấp các thông tin có liên quan đến người lao động và thực hiện các dịch vụ mang tính phúc lợi cho nhân viên. Các thông tin về lao động bao gồm các vấn đề như: chính sách tiền lương, tiền công, thông tin về tuyển dụng, đề bạt, đào tạo, đánh giá kết quả công việc, các thông tin liên quan đến quan hệ lao động hay các thông tin về an toàn và bảo hộ lao động... Thực hiện tốt chức năng này nhằm thỏa mãn sự hài lòng cho nhân viên. Họ cảm thấy được tôn trọng khi mà không có gì là bí mật đối với họ.

Chức năng này còn bao gồm các dịch vụ có tính phúc lợi cho nhân viên như: chương trình chăm sóc y tế, bảo hiểm, phân chia phúc lợi, cổ phiếu. Các chương trình như vậy là động lực cho nhân viên gắn bó lâu dài với tổ chức.

Quản trị nguồn nhân lực ngày nay gắn liền với mọi tổ chức bất kể cơ quan tổ chức đó có bộ phận quản trị nguồn nhân lực hay không. Quản trị nguồn nhân lực là khó khăn phức tạp hơn quản trị các yếu tố khác của quá trình sản xuất vì mỗi con người là một thể giới rất riêng biệt họ khác nhau về năng lực làm việc, về hoàn cảnh gia đình, tình cảm, tham vọng... và luôn vận động thay đổi. Điều này đòi hỏi quản trị con người phải là một khoa học và nghệ thuật. Nghĩa là phải sử dụng khoa học quản trị về con người một cách uyển chuyển phù hợp cho những tình huống cụ thể trong môi trường cụ thể.

3.2.1.4. Nhiệm vụ của quản trị nguồn nhân lực

Để thực hiện các chức năng trên, nhiệm vụ của quản trị nguồn nhân lực bao gồm:

- Hoạch định và dự báo nhu cầu nhân sự.
- Thu hút, tuyển mộ nhân viên.
- Tuyển chọn nhân viên.
- Huấn luyện, đào tạo, phát triển nguồn nhân lực.
- Bố trí sử dụng và quản lý nhân viên.
- Thúc đẩy, động viên nhân viên.
- Trả công lao động.
- Đánh giá năng lực thực hiện công việc của nhân viên.
- An toàn lao động và đảm bảo sức khỏe cho người lao động.
- Thực hiện giao tế nhân sự.
- Giải quyết các tương quan nhân sự (các quan hệ lao động như: khen thưởng, kỷ luật, sa thải, tranh chấp lao động ...).

3.2.2. Nội dung quản trị nguồn nhân lực

3.2.2.1. Hoạch định nguồn nhân lực

a. Khái niệm

Hoạch định nguồn nhân lực bao gồm việc dự báo nhu cầu và cung lao động và sau đó lên các chương trình cần thiết để đảm bảo rằng tổ chức sẽ có đúng số nhân viên với đúng các kỹ năng vào đúng nơi và đúng lúc. Hoạch định nguồn nhân lực liên quan đến dòng nhân viên vào, xuyên suốt và ra khỏi một tổ chức.

Bước đầu tiên trong tiến trình hoạch định nguồn nhân lực là thu thập thông tin. Hoạch định nguồn nhân lực yêu cầu hai loại thông tin: dữ liệu từ môi trường bên ngoài và dữ liệu bên trong tổ chức dữ liệu từ môi trường bên ngoài bao gồm những thông tin về hoàn cảnh hiện tại và những thay đổi dự báo về nền kinh tế tổng thể, kinh tế của một ngành cụ thể, công nghệ liên quan và sự cạnh tranh... Sự thay đổi của bất kỳ nhân tố nào trong môi trường bên ngoài cũng có thể ảnh hưởng đến các kế hoạch kinh doanh của tổ chức và vì vậy ảnh hưởng đến nhu cầu về nguồn nhân lực.

b. Lập kế hoạch các chương trình nguồn nhân lực

Trên cơ sở so sánh dự báo nhu cầu nguồn nhân lực trong các kế hoạch ngắn hạn, trung hạn và dài hạn với nguồn nhân lực sẵn có, doanh nghiệp sẽ xây dựng các kế hoạch nguồn nhân lực nhằm giúp doanh nghiệp điều chỉnh, thích nghi với các yêu cầu

mới. Ví dụ, theo dự báo, doanh nghiệp sẽ có nhu cầu rất cao về thiết kế, tạo mẫu trong ngành thời trang, đồng thời trên thị trường số lượng các nhà thiết kế, tạo mẫu chuyên nghiệp, tay nghề cao cũng thiếu. Khi đó, doanh nghiệp sẽ quyết định áp dụng một hoặc kết hợp một số biện pháp như: sử dụng chính sách trả lương cao để thu hút lao động giỏi có sẵn trên thị trường, tiến hành đào tạo lại một số nhân viên của doanh nghiệp. Đồng thời doanh nghiệp cũng cần phải quyết định nên có những chính sách gì phối hợp giữa các khâu tuyển dụng, đào tạo và lương bổng, đãi ngộ để duy trì nguồn lao động giỏi? Việc chuẩn bị nguồn nhân lực tương lai giúp cho doanh nghiệp nâng cao tính cạnh tranh và hoạt động kinh doanh có hiệu quả cao hơn so với việc chỉ đơn thuần giải quyết khi có vấn đề xuất hiện. Nên lưu ý các dự báo nguồn nhân lực không phải là những con số cố định, chúng cần được xem xét lại theo các điều kiện, bối cảnh cụ thể của doanh nghiệp.

c. Hoạch định tiếp nối quản trị

Hầu hết các hệ thống hoạch định nối tiếp quản trị lệ thuộc vào hội đồng các nhà quản trị cấp cao, hội đồng này xác định các ứng viên tiềm năng và lập kế hoạch phát triển cho họ. Các kế hoạch phát triển bao gồm các chương trình đào tạo chính thống và một loạt các nhiệm vụ công việc làm bước đệm để đảm nhiệm công việc then chốt. Các kế hoạch luôn được xem xét bởi cấp quản trị cao hơn. Một cuộc họp giữa các bộ phận cũng là một phần của tiến trình bởi vì các ứng viên cho vị trí tổng giám đốc cần được truyền chuyển giữa các bộ phận để có được nền tảng kinh nghiệm rộng. Một trong những công cụ được sử dụng cho việc hoạch định tiếp nối quản trị và lên kế hoạch phát triển cho từng cá nhân là sơ đồ luân chuyển.

3.2.2.2. Phân tích và thiết kế công việc

Phân tích công việc là một công cụ thiết yếu của mọi chương trình quản trị nguồn nhân lực. Nó là một trong những công cụ cơ bản nhất để triển khai chiến lược nguồn nhân lực của tổ chức, thông qua các hoạt động như: tuyển mộ và tuyển chọn, đào tạo và phát triển, đánh giá thành tích, lương bổng,...

Phân tích công việc là quá trình thu thập, phân tích và sắp xếp một cách hệ thống thông tin về đặc điểm một công việc cụ thể. Kết quả của phân tích công việc thể hiện trong bản mô tả công việc (Job Description) (phân việc, nhiệm vụ và trách nhiệm) và bản tiêu chuẩn thực hiện công việc (bao gồm các kiến thức, kỹ năng và khả năng của nhân viên) (JobSpecification)

Bản mô tả công việc. (Job Description). Đó là kết quả căn bản của tiến trình phân tích công việc, nó mô tả một cách tóm tắt công việc. Bản mô tả công việc liệt kê các chức năng, nhiệm vụ, các mối quan hệ trong công việc, các điều kiện làm việc, yêu cầu kiểm tra, giám sát và các tiêu chuẩn cần đạt được khi thực hiện công việc. Bản mô tả công việc giúp cho chúng ta hiểu được nội dung, yêu cầu của công việc và hiểu được quyền hạn, trách nhiệm khi thực hiện công việc.

Bản tiêu chuẩn thực hiện công việc. (Job Specification). Là văn bản liệt kê những yêu cầu về năng lực cá nhân như trình độ học vấn, kinh nghiệm công tác, khả năng giải quyết vấn đề, các kỹ năng khác và các đặc điểm cá nhân thích hợp cho công việc. Bản tiêu chuẩn thực hiện công việc giúp chúng ta hiểu được doanh nghiệp cần loại nhân viên như thế nào để thực hiện công việc đó một cách tốt nhất.

3.2.2.3. Tuyển dụng

a. Khái niệm

Tuyển dụng là tiến trình định vị và thu hút các ứng viên để điền khuyết chức vụ trống cho tổ chức, là bước triển khai cho hoạch định nguồn nhân lực và liên quan chặt chẽ với tiến trình lựa chọn, qua đó tổ chức đánh giá sự phù hợp của ứng viên cho các công việc khác nhau. Hoạch định không chính xác, các tổ chức có thể lựa chọn sai số lượng hoặc loại ứng viên. Ngược lại, không có chiều mộ hữu hiệu để tạo ra đủ số lượng ứng viên thì ngay cả hệ thống lựa chọn tốt nhất cũng ít có giá trị.

b. Tiến trình

- *Mục tiêu chiều mộ*

Một chương trình chiều mộ tốt cần phục vụ cho nhiều mục tiêu và đôi khi các mục tiêu này lại mâu thuẫn nhau. Mục tiêu thường đề cập là:

- Thu hút một số lượng lớn ứng viên cần thiết cho chọn lựa.
- Thu hút tỷ lệ cao số nhân viên có khả năng, những người quan tâm đến việc chấp nhận đề nghị việc làm.
- Các mục tiêu sau khi thuê nhân viên cũng phải được xem xét - tiến trình chiều mộ phải tạo ra những nhân viên hoàn thành công việc tốt và chấp nhận làm việc cho tổ chức trong một thời gian hợp lý.
- Mục tiêu thêm nữa là các nỗ lực chiều mộ nên có tác động lợi ích ngoại vi. Hệ thống thông tin quản trị nguồn nhân lực ảnh hưởng của tổ chức nên được tăng cường, và thậm chí đối với những ứng viên không thành công cần để lại thái độ tích cực đối với công ty và sản phẩm.
- Tất cả các mục tiêu trên nên được đáp ứng ở mức độ nhanh nhất và chi phí ít nhất có thể.

- *Triết lý chiều mộ*

Một trong số những vấn đề chính của triết lý chiều mộ đó là thăng tiến chủ yếu từ bên trong hay là thuê từ bên ngoài cho tất cả các cấp bậc.

Khía cạnh thứ hai của triết lý chiều mộ liên quan đến việc nhấn mạnh vào đâu: đơn thuần là điền khuyết các chức vụ trống hay thuê những người cho nghề nghiệp dài hạn. Tổ chức tìm những người với các kỹ năng cần thiết cho các vị trí hiện tại, hay cố gắng tìm kiếm các ứng viên tài năng có thể đáp ứng yêu cầu quản trị trong tương lai. Xem xét ngắn hạn có thể nhấn mạnh việc điền khuyết chức vụ trống nhanh chóng, trong khi cách nhìn dài hạn thì sẽ mất nhiều thời gian hơn cho việc tìm thấy đúng người nhằm mang lại lợi ích dài hạn cho công ty.

Khía cạnh thứ ba của triết lý chiều mộ liên quan đến việc cam kết tìm kiếm và thuê mướn nhiều loại nhân viên, đảm bảo sự đa dạng của nhân viên. Các hoạt động chiều mộ, cả bên trong và bên ngoài, chủ động khuyến khích sự tham gia của tất cả mọi người, các chương trình đào tạo diện rộng và tiến trình tư vấn cố gắng tạo ra bầu không khí chào đón và hỗ trợ tất cả ứng viên.

Khía cạnh thứ tư của triết lý chiều mộ là liệu ứng viên được đối xử, được xem như là một hàng hoá được mua hay là một khách hàng cần được phục vụ. Các tổ chức áp dụng định hướng marketing đối với chiều mộ sẽ dành thời gian và tiền bạc để xác

định những điều mà khách hàng của họ (các ứng viên tiềm năng) muốn và thiết kế các hoạt động chiêu mộ và thông điệp cho các phân đoạn thị trường khác nhau.

Khía cạnh thứ năm của triết lý chiêu mộ là ý nghĩa đạo đức, ở góc độ công bằng và thành thật trong tiến trình chiêu mộ.

- *Thuê mướn ngược chu trình*

Các công ty thuê mướn ngược chu trình là những công ty có thể thuê mướn trong chu kỳ giảm sút, vì họ là những người có tiềm lực tài chính mạnh. Các công ty thích tham gia vào thuê mướn ngược chu trình nhấn mạnh hoạch định nguồn nhân lực để tránh thiếu hụt, duy trì độ tuổi quân bình của các nhà quản trị, và đào tạo và phát triển.

- *Thay thế chiêu mộ truyền thống*

Các công ty còn thay đổi trọng tâm của chiêu mộ vào nhóm lao động có số lượng liên quan lớn và sử dụng không đúng mức; ví dụ như chiêu mộ từ những người đã về hưu, những người khiếm khuyết, các ứng viên ở khu vực hẻo lánh, các bà mẹ có trẻ thơ... Các phương pháp khích lệ cũng như phương pháp chiêu mộ và thông điệp nên được thiết kế theo nhu cầu và ước muốn của những nhóm này. Trong một vài trường hợp, những nhân viên này có thể cần sự trợ giúp với các công cụ có khả năng thích ứng hoặc sự thay thế, đi lại đến nơi làm việc hoặc đào tạo thêm.

Có nhiều giải pháp thay thế việc chiêu mộ truyền thống, mà liên quan đến việc không thuê ai cả. Rất nhiều công ty áp dụng chiến lược nhân sự chỉ giữ lại một số lượng nhỏ cán bộ nòng cốt cùng với việc thuê nhân viên tạm thời hoặc hợp đồng.

3.2.2.4. Đánh giá thành tích

Đánh giá thành tích là tiến trình đánh giá những đóng góp của nhân viên cho tổ chức trong một giai đoạn. Thông tin phản hồi từ đánh giá thành tích sẽ giúp nhân viên biết được mức độ hoàn thành công việc của họ khi so sánh với tiêu chuẩn mà tổ chức đề ra. Đánh giá thành tích là quá trình có thể bị chi phối nhiều bởi tình cảm; ảnh hưởng trực tiếp đến thái độ của nhân viên và chính bản thân họ. Nếu sử dụng một cách không thích hợp, tiến trình đánh giá có thể có những tác động tai hại.

Hầu hết các nghiên cứu về đánh giá thành tích đều cố gắng trả lời các câu hỏi: đánh giá cái gì, đánh giá như thế nào, ai đánh giá, khi nào và mức độ thường xuyên mà đánh giá cần thực hiện, và mục tiêu nào mà thông tin đánh giá thành tích được sử dụng.

**Tầm quan trọng chiến lược của đánh giá thành tích*

Đánh giá thành tích là hoạt động rất quan trọng trong quản trị nguồn nhân lực. Trên thực tế hầu như mọi tổ chức đều cố gắng thực hiện các công việc sau:

- ✓ Thiết kế công việc và xác định hệ thống công việc nhằm đạt được mục tiêu tổ chức.
- ✓ Thuê nhân viên với khả năng và ước muốn thực hiện công việc một cách hữu hiệu và hiệu quả
- ✓ Đào tạo, động viên và khen thưởng nhân viên về thành tích và hiệu suất công việc.

Chuỗi hành động này cho phép tổ chức truyền đạt mục tiêu chiến lược đến từng phòng ban, đơn vị và cá nhân. Đánh giá thành tích chính là cơ chế kiểm soát, đem lại thông tin phản hồi không chỉ cho từng cá nhân mà còn đánh giá tổ chức về các phần việc đang tiến hành. Nếu không có thông tin thực hiện công việc, các nhà quản trị không thể biết được liệu rằng nhân viên đang đi đến đúng mục tiêu, theo đúng cách thức và tiêu chuẩn mong muốn hay không.

Sự nhất quán giữa hành vi công việc và chiến lược tổ chức: Đánh giá thành tích đóng một vai trò quan trọng trong việc đảm bảo, hành vi mà nhân viên thực hiện trên công việc nhất quán với chiến lược của tổ chức. Thực tế cho thấy trong các tổ chức, nhân viên sẽ cam kết thực hiện những hành vi mà họ cảm nhận là sẽ được thưởng. Nhân viên mong muốn được tổ chức công nhận và thưởng, vì thế họ tìm mọi cách thực hiện những điều mà tổ chức nhấn mạnh. Lấy ví dụ, nếu trọng tâm của tổ chức là dịch vụ, nhân viên cố gắng phấn đấu và góp phần trong việc cống hiến các dịch vụ tuyệt hảo để sau đó được thưởng. Nếu trọng tâm của tổ chức tập trung vào kiểm soát chi phí, nhân viên sẽ tìm cách kiểm soát và hạ thấp chi phí. Nếu mục tiêu là hiệu suất, nhân viên sẽ phấn đấu cho hiệu suất công việc. Đánh giá thành tích trở thành phương tiện để nhận biết hành vi của nhân viên có nhất quán với mục tiêu chiến lược của tổ chức hay không, và đánh giá thành tích trở thành cách thức giúp tổ chức đối phó với các bất ổn, nguy hại đến chiến lược chung. Ví dụ khi tổ chức nhấn mạnh vào hiệu suất của từng cá nhân, có thể gây nên hậu quả tiềm ẩn như giảm thiểu chất lượng và sự hợp tác giữa các thành viên, bộ phận.

Sự nhất quán giữa hành vi công việc và giá trị tổ chức: Đánh giá thành tích là công cụ được sử dụng để củng cố giá trị và văn hoá tổ chức. Ví dụ như giá trị được truyền thông và chia sẻ trong toàn tổ chức là phát triển con người thì đánh giá thành tích sẽ góp phần vào việc xem xét liệu rằng nhà quản trị có chia sẻ giá trị này trong tổ chức hay không? Hơn nữa, nếu nhà quản trị chịu trách nhiệm về phát triển nhân viên và trong bản đánh giá thành tích có khoản mục này thì họ sẽ dành nhiều thời gian hơn để phát triển, trợ giúp cấp dưới của mình.

Một thành tố quan trọng chiến lược khác của đánh giá thành tích là sự liên kết đánh giá với văn hoá của tổ chức. Đánh giá thành tích sẽ đảm bảo và điều chỉnh hành vi của nhân viên thể hiện tại nơi làm việc sao cho nhất quán với văn hóa tổ chức. Nếu văn hóa của nhóm chú trọng vào làm việc nhóm và tạo ra bầu không khí cởi mở, mà ở đó các thành viên của tổ chức chia sẻ thông tin với nhau thì đánh giá thành tích sẽ chú trọng hơn vào quản trị nhóm. Các hành vi củng cố văn hóa cá nhân và không chia sẻ sẽ không được tán thành. Hơn nữa, cách đánh giá truyền thống (đánh giá một người trên cơ sở so sánh với người khác) có thể bị phản tác dụng. Một hệ thống như thế sẽ sinh ra sự cạnh tranh hơn là sự hợp tác trong các nhân viên.

Trong môi trường như thế, hệ thống đánh giá thành tích nhấn mạnh vào việc huấn luyện và phát triển, và liên quan đến thông tin phản hồi từ nhân viên, có thể là thích hợp hơn việc đánh giá truyền thống dựa trên người giám sát.

3.2.2.5. Đào tạo và phát triển nguồn nhân lực.

a. Khái niệm

Phát triển nguồn nhân lực theo nghĩa rộng là tổng thể các hoạt động họ tập có tổ chức, được tiến hành trong những khoảng thời gian nhất định để tạo ra sự thay đổi về

hành vi nghề nghiệp cho người lao động được thực hiện bởi doanh nghiệp. Phát triển nguồn nhân lực như vậy là bao gồm tất cả các hoạt động học tập, thậm chí chỉ vài ngày, vài giờ.

Đào tạo và phát triển là tiến trình nỗ lực cung cấp cho nhân viên những thông tin, kỹ năng và sự thấu hiểu về tổ chức công việc trong tổ chức cũng như mục tiêu. Thêm vào đó, đào tạo và phát triển được thiết kế để giúp đỡ, hỗ trợ nhân viên tiếp tục có những đóng góp tích cực cho tổ chức.

Đào tạo và phát triển là tiến trình nỗ lực cung cấp cho nhân viên những thông tin, kỹ năng và sự thấu hiểu về tổ chức công việc trong tổ chức cũng như mục tiêu. Thêm vào đó, đào tạo và phát triển được thiết kế để giúp đỡ, hỗ trợ nhân viên tiếp tục có những đóng góp tích cực cho tổ chức.

Đào tạo: giúp đỡ nhân viên hoàn thành công việc thực tại tốt hơn. Phát triển: chuẩn bị nhân viên cho tương lai. Nó chú trọng và việc học tập và phát triển cá nhân.

b. Chiến lược và phát triển nguồn nhân lực

Đào tạo phải được thiết kế để thích ứng với cơ cấu và chiến lược của tổ chức. Ví dụ như một tổ chức có chiến lược hướng đến việc cung cấp dịch vụ ngoại lệ thông qua lực lượng lao động có tay nghề và khả năng cao sẽ cần hệ thống đào tạo và phát triển nghề nghiệp phức tạp hơn một tổ chức cạnh tranh dựa trên nền tảng của các dịch vụ đơn giản và chi phí thấp được cung cấp bởi nhân viên tạm thời hoặc lao động phổ thông. Những tổ chức chủ yếu dựa trên nền tảng nhóm nhận thấy rằng đào tạo rộng về các kỹ năng nhóm cũng như kỹ năng công việc cá nhân là cần thiết để có được cấu trúc tổ chức như mong đợi. Khi chiến lược thay đổi, đào tạo thường cần trang bị cho nhân viên những kỹ năng đáp ứng yêu cầu mới. Đào tạo là mấu chốt trong việc thay đổi văn hoá tổ chức theo diện rộng, chẳng hạn như phát triển sự cam kết về dịch vụ khách hàng, áp dụng quản trị chất lượng toàn diện, hoặc tạo ra sự chuyển đổi sang các nhóm làm việc độc lập. Các bộ phận phát triển nguồn nhân lực đã có sự dịch chuyển từ việc đơn thuần cung cấp các dịch vụ đào tạo theo yêu cầu, sang giải quyết các vấn đề của tổ chức. Người đào tạo bắt đầu nhìn nhận chính họ như là những người tư vấn nội bộ hoặc các chuyên gia cải tiến thành tích hơn chỉ là những người thiết kế các hướng dẫn hoặc những người trình bày.

3.2.2.6. Thù lao trong quản trị nguồn nhân lực

a. Khái niệm thù lao

Các cá nhân làm việc cho tổ chức có những nhu cầu riêng. Một trong những nhu cầu đó là tiền, nó cho phép họ mua các hàng hoá và dịch vụ khác nhau hiện hữu trên thị trường. Vì vậy có cơ sở cho sự trao đổi: nhân viên phải thực hiện những hành vi lao động mà tổ chức mong đợi nhằm đạt được mục tiêu và mục đích của tổ chức để đổi lại việc tổ chức sẽ trả cho họ tiền bạc, hàng hoá và dịch vụ. Tập hợp tất cả các khoản chi trả dưới các hình thức như tiền, hàng hoá và dịch vụ mà người sử dụng lao động trả cho nhân viên tạo thành hệ thống thù lao lao động.

Thù lao lao động bao gồm hai phần: Thù lao vật chất và phi vật chất.

– Thù lao vật chất: Thù lao vật chất bao gồm trực tiếp và gián tiếp. Thù lao vật chất trực tiếp bao gồm lương công nhật, lương tháng, tiền hoa hồng và tiền thưởng. Thù lao vật chất gián tiếp bao gồm các chính sách mà công ty áp dụng như: bảo hiểm

nhân thọ, y tế, các loại trợ cấp xã hội; các loại phúc lợi bao gồm các kế hoạch về hưu, an sinh xã hội, đền bù cho công nhân làm việc trong môi trường độc hại, làm việc thay ca, làm việc ngoài giờ, làm việc vào ngày nghỉ lễ...; các trợ cấp về giáo dục; trả lương trong trường hợp vắng mặt vì nghỉ hè, nghỉ ốm đau, thai sản...

–Thù lao phi vật chất: Các doanh nghiệp không chỉ đơn thuần quan tâm đến lương bổng với tư cách là thù lao lao động mang tính chất vật chất, mà còn phải quan tâm đến những đãi ngộ phi vật chất hay còn gọi tinh thần. Vật chất như lương bổng và tiền thưởng chỉ là một mặt của vấn đề, đãi ngộ phi vật chất ngày càng được quan tâm hơn. Đó chính là bản thân công việc, và môi trường làm việc... Bản thân công việc có hấp dẫn không, có thách thức đòi hỏi sức phấn đấu không, nhân viên có được giao trách nhiệm không, công nhân có cơ hội được cấp trên nhận biết thành tích của mình hay không, họ có cảm giác vui khi hoàn thành công việc hay không, và họ có cơ hội thăng tiến không.

c. Ý nghĩa của thù lao trong doanh nghiệp

** Đối với doanh nghiệp*

Tiền lương ngoài bản chất là chi phí nó còn là phương tiện để tạo ra giá trị mới. Với một mức chi phí tiền lương thấp các doanh nghiệp sẽ không huy động được sức lao động cần thiết cho hoạt động của doanh nghiệp, điều này dẫn đến việc giảm quy mô hoạt động của doanh nghiệp đồng thời làm giảm lợi nhuận. Mặt khác với mức tiền lương thấp, người lao động sẽ không có động lực làm việc mạnh mẽ nên năng suất lao động thấp làm cho tỷ lệ chi phí tiền lương trong sản phẩm tăng lên kéo theo tỷ suất lợi nhuận giảm.

Mức lương cao sẽ có tác dụng tích cực trong việc tạo ra động lực làm việc mạnh mẽ cho người lao động nhờ đó mà nâng cao năng suất, cải thiện tỷ suất lợi nhuận. Tuy nhiên việc trả lương cao có thể ảnh hưởng trực tiếp đến việc gia tăng quy mô chi phí, đặc biệt là trường hợp tốc độ tăng tiền lương nhanh hơn tốc độ tăng của năng suất lao động.

Tóm lại, đối với chủ doanh nghiệp tiền lương vừa là yếu tố chi phí cần được kiểm soát song tiền lương cũng lại vừa là phương tiện kinh doanh nên cần được mở rộng, để giải quyết mâu thuẫn này doanh nghiệp cần phải xây dựng một chính sách tiền lương đảm bảo lợi ích cho doanh nghiệp.

**Đối với người lao động*

Tiền lương chính là sự bù đắp những hao phí lao động mà người lao động đã bỏ ra, đó là nguồn thu nhập của họ, ở khía cạnh này họ mong muốn được trả lương cao. Tiền lương thỏa đáng sẽ kích thích nhiệt tình lao động của nhân viên nhờ đó mà tạo điều kiện tăng năng suất, chất lượng dẫn đến tăng lợi nhuận cho doanh nghiệp và qua đó gián tiếp làm tăng phúc lợi cho người lao động.

Tiền lương thấp sẽ làm kiệt quệ sức lao động của nhân viên, làm hạn chế nhiệt tình lao động của họ, điều này dẫn đến tình trạng công nhân bỏ việc làm, đình công hoặc làm việc uể oải năng suất thấp kết quả là lợi nhuận doanh nghiệp giảm, thua lỗ. Người lao động cũng không thể đòi hỏi tăng lương quá cao vì điều đó sẽ làm cho doanh nghiệp phải xem xét lại kế hoạch sử dụng lao động khi chi phí sử dụng lao động cao lên như cắt giảm quy mô sản xuất hoặc ngưng sản xuất, đầu tư chiều sâu để tăng

năng suất lao động.. Tất cả điều này đều dẫn đến kết quả là giảm quy mô sử dụng lao động cũng có nghĩa là làm cho cơ hội có việc làm ổn định của người lao động bị mất đi.

Xét ở khía cạnh khác, tiền lương còn được xem là sự tôn trọng và thừa nhận, giá trị của lao động được đo lường thông qua tiền lương, đồng thời nó cũng thể hiện sự công bằng thông qua mối quan hệ tiền lương giữa các cá nhân.

** Đối với xã hội:*

Về mặt xã hội, chính sách tiền lương thể hiện quan điểm của Nhà nước đối với người lao động ở các doanh nghiệp, phản ánh cung cầu về sức lao động trên thị trường, điều kiện kinh tế và tỷ lệ lao động thất nghiệp trên thị trường, chế độ ưu đãi khuyến khích khác nhau theo vùng và địa lý. Tiền lương là một trong những hình thức kích thích lợi ích vật chất đối với người lao động. Vì vậy để sử dụng đòn bẩy tiền lương nhằm đảm bảo sản xuất phát triển, duy trì đội ngũ lao động có trình độ kỹ thuật nghiệp vụ cao với ý thức kỷ luật vững, đòi hỏi công tác tổ chức trả lương trong doanh nghiệp phải được đặc biệt coi trọng.

** Thiết kế hệ thống thù lao*

Con người không chỉ có nhu cầu cơ bản được thoả mãn bằng tiền bạc, hàng hoá mà học cũng đòi hỏi phải được thoả mãn các nhu cầu khác nữa. Các tổ chức thường đánh giá quá cao giá trị các phần thưởng bằng tiền đối với công nhân. Một thực tế đặt ra là: nếu tiền là động cơ chính để họ làm việc thì tại sao nhân viên lại thường xuyên phản đối làm thêm giờ để được nhận lương cao hơn? Đây là điều mà chúng ta đang phải đối mặt vì một số công nhân luôn cật lực phản đối tổng thời gian làm thêm ngoài giờ mà họ được yêu cầu phải thực hiện. Nhiều nhà quản lý trở nên nản lòng và vỡ mộng khi lương tăng nhưng không tạo ra việc tăng tương ứng về năng suất. Sự thật rắc rối là có phần thưởng rất hữu hiệu trong việc động viên một vài người này nhưng lại không thành công với người khác. Lý thuyết công bằng và kỳ vọng có thể giúp giải thích các phản ứng của nhân viên đến hệ thống thù lao

3.2.3. Công việc và nghề nghiệp quản trị nguồn nhân lực

3.2.3.1. Năng lực yêu cầu cho nghề nghiệp quản trị nguồn nhân lực

Nhiều nghiên cứu đã chứng minh rằng nghề nghiệp quản trị nguồn nhân lực ngày nay đóng góp cho định hướng chiến lược của tổ chức và người lao động đóng vai trò chủ yếu trong việc tạo lập và duy trì lợi thế cạnh tranh của doanh nghiệp. Những năng lực cốt yếu được xác định đó là:

– Năng lực kinh doanh: Những kiến thức về tài chính, tác nghiệp, chiến lược, marketing, hệ thống thông tin, quan hệ khách hàng.

– Thực hành nguồn nhân lực: Cổ động và thúc đẩy các nhân viên của tổ chức bằng việc thiết kế các chương trình phát triển, xây dựng các chương trình đánh giá và quản lý thông tin phản hồi, xây dựng các chính nguồn nhân lực và tạo lập cơ chế cho sự phối hợp các đơn vị khác nhau trong tổ chức.

– Quản trị quá trình thay đổi: Xây dựng niềm tin, tạo dựng viễn cảnh, nhận diện vấn đề trong mối liên kết với các hệ thống lớn, xác định rõ các vai trò và trách nhiệm, kích thích khả năng sáng tạo, đi tiên phong trong quá trình thay đổi.

3.2.3.2. Quản trị nguồn nhân lực

Nghề nghiệp nguồn nhân lực có thể phân chia thành 3 nhóm: chuyên viên nguồn nhân lực, quản trị viên nguồn nhân lực và quản trị nguồn nhân lực cấp điều hành. Chuyên viên nguồn nhân lực là vị trí khởi sự cho nghề nghiệp nguồn nhân lực. Họ làm việc trong những vai trò khác nhau như là nhân viên phỏng vấn, phân tích thù lao, phân tích công việc và huấn luyện.

Quản trị viên nguồn nhân lực là người có chức năng điều hành và phối hợp các chương trình nguồn nhân lực trong các lĩnh vực khác nhau. Quản trị viên nguồn nhân lực thuộc nhóm những nhà quản trị chủ yếu trong doanh nghiệp, có kiến thức rộng về tất cả các lĩnh vực của quản trị nguồn nhân lực và nắm bắt những tiến bộ về chính sách nguồn nhân lực để vận dụng vào quản trị doanh nghiệp, và là nhà tư vấn cho các nhà quản trị trực tuyến về các vấn đề nguồn nhân lực.

Quản trị viên nguồn nhân lực cấp điều hành là những nhà điều hành cấp cao trong lĩnh vực quản trị nguồn nhân lực. Họ thường là phó giám đốc và có trách nhiệm phối hợp các chính sách và chiến lược công ty với quản trị nguồn nhân lực. Quản trị nguồn nhân lực cấp điều hành còn hướng các hoạt động của các nhân viên vào mục đích chung của tổ chức và tìm cách thức thích hợp để mục đích của tổ chức tác động đến các hoạt động của các nhân viên.

3.2.3.3. Cơ hội nghề nghiệp

Nghề nghiệp nguồn nhân lực từng được xem là sáng giá nhưng có thể với những cách hiểu khác nhau. Vị trí của họ được xem là sáng giá có thể do họ có những quyền lực với con người trong tổ chức trong các quyết định khen thưởng, đề bạt, đánh giá thành tích. Ngày nay nghề nghiệp nguồn nhân lực thực sự trở nên quan trọng do các lĩnh vực nguồn nhân lực càng ngày có vai trò quan trọng trong việc xây dựng các chương trình đào tạo và phát triển, tích hợp nguồn nhân lực với tiến trình tái cấu trúc và hướng nguồn nhân lực vào mục tiêu chung của tổ chức.

3.3. Quản trị dự án

Trong những năm gần đây khái niệm "dự án" trở nên thân quen với đối với các nhà quản lý các cấp. Có rất nhiều công việc trong các tổ chức, cơ quan, doanh nghiệp được thực hiện dưới hình thức dự án. Phương pháp quản lý theo dự án ngày càng trở nên quan trọng và nhận được sự chú ý ngày càng tăng. Điều này một phần là do tầm quan trọng của dự án đối với việc thực hiện các kế hoạch phát triển kinh tế, sản xuất kinh doanh và đời sống xã hội. Do vậy, cần thiết phải xác định rõ quản lý dự án là gì, nội dung của quản lý dự án ra sao và nó khác với các phương pháp quản lý khác như thế nào ?

3.3.1. Khái niệm và đặc trưng của dự án

3.3.1.1. Khái niệm

Thuật ngữ dự án được định nghĩa theo nhiều cách khác nhau. Tùy theo mục đích mà nhấn mạnh một khía cạnh nào đó.

- Trên phương diện phát triển, có hai cách hiểu về dự án:

- ✓ Theo cách hiểu "tĩnh": dự án là hình tượng về một tình huống (một trạng thái) mà ta muốn đạt tới.