
MỤC LỤC

LỜI TỰA	TRANG
LỜI GIỚI THIỆU	Error! Bookmark not defined.
MỤC LỤC	1
CHƯƠNG 1: GIỚI THIỆU VỀ QUẢN TRỊ NGUỒN NHÂN LỰC	11
1. Khái niệm Quản trị nguồn nhân lực	12
1.1. Khái niệm:	12
1.2. Quản trị nguồn nhân lực	12
2. Các chức năng cơ bản của Quản trị nguồn nhân lực	13
2.1. Chức năng thu hút nguồn nhân lực	13
2.2. Nhóm chức năng đào tạo, phát triển	13
2.3. Nhóm chức năng duy trì nguồn nhân lực	14
3. Vai trò của Phòng Quản trị nguồn nhân lực	15
3.1. Thiết lập hoặc tham gia thiết lập các chính sách nguồn nhân lực	15
3.2. Thực hiện hoặc phối hợp cùng các lãnh đạo trực tuyến hoặc các phòng ban khác thực hiện các chức năng, hoạt động quản trị nguồn nhân lực trong doanh nghiệp.	16
3.3. Cố vấn cho các lãnh đạo trực tuyến về các kỹ năng quản trị nguồn nhân lực	17
3.4. Kiểm tra, đôn đốc việc thực hiện các chính sách và thủ tục về nguồn nhân lực	17
CHƯƠNG 2: THIẾT LẬP CHÍNH SÁCH NGUỒN NHÂN LỰC.....	25
1. Khái niệm hoạch định nguồn nhân lực.....	25
2. Quá trình hoạch định nguồn nhân lực.....	26
3. Phân tích môi trường kinh doanh, xác định mục tiêu và chiến lược của doanh nghiệp.	27
4. Phân tích hiện trạng quản trị nguồn nhân lực	28
5. Dự báo nhu cầu nguồn nhân lực	29
6. Phân tích quan hệ cung cầu, khả năng điều chỉnh hệ thống quản trị nguồn nhân lực.....	30
7. Thực hiện.....	30

8. Kiểm tra, đánh giá tình hình thực hiện	33
CHƯƠNG 3: PHÂN TÍCH CÔNG VIỆC.....	37
1. Định nghĩa	37
2. Lợi điểm của phân tích công việc.....	38
3. Những thông tin cần thu thập trong phân tích công việc	39
4. Nội dung, trình tự thực hiện phân tích công việc.....	39
5. Các phương pháp phân tích công việc	40
6. Mô tả công việc.....	41
7. Mô tả tiêu chuẩn công việc	43
CHƯƠNG 4: TUYỂN DỤNG NHÂN VIÊN.....	54
1. Tuyển mộ nhân viên	56
1.1. Tiến trình tuyển mộ	54
1.1.1. Tổng quát.....	54
1.1.2. Tìm giải pháp khác	55
1.2. Nguồn tuyển mộ nhân viên.....	55
1.2.1. Nguồn nội bộ	55
1.2.2. Nguồn bên ngoài.....	56
2. Tuyển chọn nhân viên	60
2.1. Ảnh hưởng của yếu tố môi trường.....	58
2.1.1. Môi trường bên trong.....	58
2.1.2. Môi trường bên ngoài	58
2.2. Tiêu chuẩn tuyển chọn nhân viên	58
2.2.1. Các tiêu chuẩn thuộc về kỹ năng:	58
2.2.2. Khả năng cá nhân:.....	59
2.2.3. Khả năng giao tế:	59
2.2.4. Khả năng lãnh đạo:	59
2.2.5. Khả năng chuyên môn:	59
2.3. Phát hoạ quá trình tuyển chọn nhân viên.....	59
2.3.1. Chuẩn bị	60
2.3.2. Thông báo tuyển dụng.....	60

2.3.3. Thu nhận, nghiên cứu hồ sơ	60
2.3.4. Phỏng vấn sơ bộ	61
2.3.5. Kiểm tra, trắc nghiệm	61
2.3.5.1. Mục đích trắc nghiệm	61
2.3.5.2. Giới hạn của phương pháp trắc nghiệm.....	61
2.3.5.3. Phương pháp trắc nghiệm.....	62
2.3.5.4. Phân loại trắc nghiệm.....	62
2.3.5.5. Nhận xét:	63
2.3.6. Phỏng vấn kỹ (lần 2).....	63
2.3.7. Tham khảo và sưu tra lý lịch.....	67
2.3.8. Khám sức khỏe.....	67
2.3.9. Quyết định tuyển chọn	67
CHƯƠNG 5: ĐÀO TẠO VÀ PHÁT TRIỂN	75
1. Các khái niệm.....	77
2. Định hướng và phát triển nghề nghiệp	80
2.1. Các giai đoạn phát triển nghề nghiệp	78
2.1.1. Giai đoạn phát triển.....	78
2.1.2. Giai đoạn khám phá, thăm dò	78
2.1.3. Giai đoạn thiết lập	79
2.1.3.1. Giai đoạn thử thách:	79
2.1.3.2. Giai đoạn ổn định:.....	79
2.1.3.3. Giai đoạn khủng hoảng nghề nghiệp giữa đời:	79
2.1.4. Giai đoạn duy trì.....	79
2.1.5. Giai đoạn suy tàn.....	80
2.2. Định hướng nghề nghiệp cá nhân	80
2.2.1. Định hướng thực tiễn.....	80
2.2.2. Định hướng nghiên cứu, khám phá	80
2.2.3. Định hướng xã hội	81
2.2.4. Định hướng các nghề cổ truyền, thông thường	81
2.2.5. Định hướng kinh doanh	81

2.2.6. Định hướng nghệ thuật	81
2.3. Những động cơ trong nghề nghiệp.....	82
2.3.1. Được làm việc trong lĩnh vực kỹ thuật hoặc chuyên môn	82
2.3.2. Được làm công việc quản trị.....	82
2.3.3. Được làm việc sáng tạo.....	82
2.3.4. Được làm công việc độc lập.....	83
2.3.5. Được làm các công việc có tính ổn định và an toàn	83
2.3.6. Được phục vụ người khác	83
2.3.7. Được có quyền hành, sự ảnh hưởng và kiểm soát người khác	83
2.3.8. Được làm các công việc đa dạng, phong phú.....	83
2.4. Ảnh hưởng của môi trường đến phát triển nghề nghiệp	84
3. Đào tạo và phát triển	86
3.1. Tại sao phải đào tạo và phát triển.....	84
3.1.1. Nhu cầu đào tạo và phát triển.....	84
3.1.2. Tiến trình đáp ứng với sự thay đổi	85
3.2. Tiến trình đào tạo phát triển.....	86
3.3. Các phương pháp đào tạo và phát triển	87
3.3.1. Các phương pháp phát triển cấp quản trị	91
3.3.2. Đào tạo công nhân.....	92
3.4. Phát triển nhân sự.....	92
3.4.1. Trách nhiệm:	92
3.4.2. Đối tượng phát triển nhân sự.....	92
3.4.3. Các biện pháp phát triển nhân sự	92
CHƯƠNG 6: TƯƠNG QUAN NHÂN SỰ	98
1. Quan hệ nhân sự	98
1.1. Công đoàn	100
1.2. Quan hệ nhân sự:	99
1.2.1. Thi hành kỷ luật:.....	99
1.2.2. Cho nghỉ việc.....	101
1.2.3. Xin thôi việc.....	101

1.2.4. <i>Giáng chức:</i>	102
1.2.5. <i>Thăng chức:</i>	103
1.2.6. <i>Thuyên chuyển:</i>	106
1.2.7. <i>Về hưu:</i>	106
2. Thượng nghị tập thể	106
2.1. <i>Khái niệm:</i>	106
2.2. <i>Tiến trình</i>	107
2.3. <i>Nội dung chủ yếu của thoả ước lao động tập thể theo luật lao động Việt Nam</i>	107
3. Giải quyết Tranh chấp lao động:	108
3.1. <i>Khái niệm:</i>	108
3.2. <i>Nguyên tắc giải quyết tranh chấp lao động</i>	108
3.3. <i>Trình tự giải quyết tranh chấp lao động</i>	109
4. Giao tế nhân sự thực hành	109
4.1. <i>Hành vi ứng xử</i>	109
4.2. <i>Động lực kích thích</i>	109
4.3. <i>Khác</i>	110

CHƯƠNG TRÌNH MÔ ĐUN: QUẢN TRỊ NHÂN LỰC

Mã số mô đun: MĐ20

Thời gian mô đun: 75giờ

(Lý thuyết: 30 giờ; Thực hành 45 giờ)

Vị trí, tính chất của mô đun:

- Vị trí: Mô đun Quản trị nhân lực thuộc nhóm các môn chuyên môn được bố trí giảng dạy sau khi đã học xong các môn học cơ sở.
- Tính chất: Mô đun Quản trị nhân lực cung cấp những kiến thức về quản trị nguồn nhân lực như:
 - + Phân tích được quá trình hoạch định nguồn nhân lực.
 - + Thiết lập nên chính sách nguồn nhân lực cho doanh nghiệp.
 - + Xây dựng được tiến trình phân tích công việc, phân bổ công việc hợp lý cho cơ cấu nhân sự.
 - + Xây dựng nên bản mô tả công việc, bản tiêu chuẩn công việc hợp lý cho doanh nghiệp.
 - + Phân tích được quy trình tuyển dụng nhân viên và áp dụng vào thực tế trong quá trình tuyển dụng.
 - + Phân tích được quá trình đào tạo và phát triển nguồn nhân lực cho doanh nghiệp.
 - + Ứng dụng được công tác đàm phán kinh doanh, tương quan nhân sự trong thực tiễn.

Nội dung mô đun:

Nội dung tổng quát và phân phối thời gian:

Số TT	Tên các bài trong mô đun	Loại bài dạy	Địa điểm	Thời gian (giờ)			
				Tổng số	Lý thuyết	Thực hành	Kiểm tra
1	GIỚI THIỆU VỀ QUẢN TRỊ NGUỒN NHÂN LỰC Khái niệm về Quản trị nguồn nhân lực Các chức năng cơ bản của	TH	Lớp học	10	4	6	-

	Quản trị nguồn nhân lực Vai trò của phòng Quản trị nguồn nhân lực						
2	THIẾT LẬP CHÍNH SÁCH NGUỒN NHÂN LỰC Khái niệm Hoạch định nguồn nhân lực Quá trình Hoạch định nguồn nhân lực Phân tích môi trường kinh doanh, xác định mục tiêu và chiến lược của doanh nghiệp Phân tích hiện trạng quản trị nguồn nhân lực Dự báo nhu cầu nguồn nhân lực Phân tích quan hệ cung cầu, khả năng điều chỉnh hệ thống quản trị nguồn nhân lực Thực hiện Kiểm tra, đánh giá tình hình thực hiện	TH	Lớp học	15	6	8	1
3	PHÂN TÍCH CÔNG VIỆC Khái niệm phân tích công việc Lợi điểm của phân tích công việc Các phương pháp phân tích công việc Tiến trình phân tích công	TH	Doanh nghiệp	14	6	7	1

	việc Mô tả công việc Mô tả tiêu chuẩn công việc						
4	TUYỂN DỤNG NHÂN VIÊN 1. Tuyển mộ nhân viên Tiến trình tuyển mộ Tuyển mộ nhân viên 2. Tuyển chọn nhân viên Ảnh hưởng của các yếu tố môi trường Tiêu chuẩn tuyển chọn nhân viên Phát họa quá trình tuyển chọn nhân viên	TH	Lớp học	12	4	8	-
5	ĐÀO TẠO VÀ PHÁT TRIỂN Tại sao phải đào tạo và phát triển Tiến trình đào tạo và phát triển Các phương pháp đào tạo và phát triển Phát triển nhân sự	TH	Doanh nghiệp	14	6	8	-
6	TƯƠNG QUAN NHÂN SỰ Quan hệ nhân sự Thương nghị tập thể Giải quyết tranh chấp lao động Giao tế nhân sự thực hành	TH	Doanh nghiệp	10	4	5	1

	Cộng			75	30	42	3
--	-------------	--	--	-----------	-----------	-----------	----------

TaiLieu.vn

YÊU CẦU VỀ ĐÁNH GIÁ HOÀN THÀNH MÔ ĐUN

1. Nhiệm vụ đối với sinh viên:

- Dự lớp: 100% (Nếu vắng mặt thì không quá 20% số tiết mô đun)
- Bài tập: Làm bài tập đầy đủ
- Dụng cụ học tập: tập, viết
- Khác: Tham gia thảo luận các bài tập tình huống do giáo viên yêu cầu, hoàn thành các bài tiểu luận do giáo viên đưa ra

2. Tiêu chuẩn đánh giá sinh viên:

- *Điểm đánh giá quá trình:*

+ Sinh viên tham gia giải quyết tình huống tại lớp theo nhóm, tham gia vào các buổi phỏng vấn, tham gia hoàn thành các sản phẩm do giáo viên yêu cầu. Các hoạt động trong nhóm sẽ được cộng 1 điểm từng phần vào điểm quá trình.

+ Khuyến khích sinh viên phát biểu trong giờ học, sẽ cộng 1 điểm cho những lần phát biểu chính xác các câu hỏi mở do giáo viên đề ra.

- *Đánh giá kiểm tra định kỳ*

+ Kiểm tra định kỳ 3 lần: thông qua kế hoạch

Hệ số: 2

- Hình thức: tự luận.

- Thời gian: 60 - 90 phút.

- Yêu cầu: Đạt số điểm trên 5.0 điểm cho mỗi lần kiểm tra (nếu dưới 5.0 điểm SV phải kiểm tra bù để cải thiện số điểm).

- *Đánh giá kết thúc môn học: Kiểm tra kết thúc môn học, trọng số: 100%*

+ Hình thức: Tự luận

+ Tổng điểm đạt: phải từ 5.0 điểm trở lên (trường hợp thấp hơn 5.0 điểm phải kiểm tra lại)

+ Thang điểm: 10

+ Thời gian thi: 75-90 phút

CHƯƠNG 1: GIỚI THIỆU VỀ QUẢN TRỊ NGUỒN NHÂN LỰC

Giới thiệu

Sự tồn tại và phát triển của một doanh nghiệp phụ thuộc rất lớn vào việc khai thác và sử dụng có hiệu quả các nguồn lực: vốn, cơ sở vật chất, tiến bộ khoa học kỹ thuật, người lao động, các yếu tố này có mối quan hệ mật thiết với nhau và tác động lại với nhau. Những yếu tố như: máy móc thiết bị, của cải vật chất, công nghệ kỹ thuật đều có thể mua được, học hỏi được, sao chép được, nhưng con người thì không thể. Vì vậy có thể khẳng định rằng quản trị nhân sự có vai trò thiết yếu đối với sự tồn tại và phát triển của doanh nghiệp.

Con người, với khả năng sáng tạo, lao động cần cù siêng năng của mình, đã phát minh ra những dụng cụ từ ban đầu là thô sơ cho đến phát triển công nghệ cao, khoa học kỹ thuật cao như ngày nay đã phục vụ được nhu cầu bản thân và phát triển xã hội.

Quản trị nhân lực góp phần vào việc giải quyết các mặt kinh tế xã hội của vấn đề lao động. Đó là một vấn đề chung của xã hội, mọi hoạt động kinh tế nói chung đều đi đến một mục đích sớm hay muộn là làm sao cho người lao động hưởng thành quả do họ làm ra.

Quản trị nhân lực gắn liền với mọi tổ chức, bất kỳ một cơ quan tổ chức nào cũng cần phải có bộ phận nhân sự. Quản trị nhân lực là một thành tố quan trọng của chức năng quản trị, nó có gốc rễ và các nhánh trải rộng khắp nơi trong mọi tổ chức. Quản trị nhân lực hiện diện ở khắp các phòng ban, bất cứ cấp quản trị nào cũng có nhân viên dưới quyền vì thế đều phải có quản trị nhân lực. Cách thức quản trị nhân lực tạo ra bầu không khí văn hoá cho một doanh nghiệp. Đây cũng là một trong những yếu tố quyết định đến sự thành bại của một doanh nghiệp.

Mục tiêu:

- Trình bày được vì sao khái niệm quản trị nguồn nhân lực lại được thay thế cho khái niệm quản trị nhân sự;
- Xác định được các hoạt động chức năng cơ bản của quản trị nguồn nhân lực;
- Phân tích được mô hình quản trị nguồn nhân lực và khả năng áp dụng vào trong điều kiện của các doanh nghiệp tại Việt Nam;
- Xác định rõ vai trò của phòng nhân lực;
- Có thái độ nghiêm túc, tác phong nhanh nhẹn trong quá trình nghiên cứu.

Nội dung chính

1. Khái niệm Quản trị nguồn nhân lực

1.1. Khái niệm:

Nguồn nhân lực của một tổ chức được hình thành trên cơ sở của các cá nhân có vai trò khác nhau và được liên kết với nhau theo những mục tiêu nhất định. Nguồn nhân lực khác với các nguồn lực khác của doanh nghiệp do chính bản chất của con người. Nhân viên có các năng lực, đặc điểm cá nhân khác nhau, có tiềm năng phát triển, có khả năng hình thành các nhóm hội, các tổ chức công đoàn để bảo vệ quyền lợi của họ, có thể đánh giá và đặt câu hỏi đối với hoạt động của các quản trị gia, hành vi của họ có thể thay đổi phụ thuộc vào chính bản thân họ hoặc sự tác động của môi trường xung quanh. Do đó, quản trị nguồn nhân lực khó khăn và phức tạp hơn nhiều so với quản trị các yếu tố khác của quá trình sản xuất kinh doanh.

Khái niệm và thực tiễn áp dụng quản trị nguồn nhân lực không giống nhau ở các quốc gia khác nhau. Trong một nền kinh tế chuyển đổi như của Việt Nam, nơi trình độ công nghệ, kỹ thuật còn ở mức độ thấp, kinh tế chưa ổn định và Nhà nước chủ trương “quá trình phát triển phải thực hiện bằng con người và vì con người”, thì *Quản trị nguồn nhân lực là một hệ thống các triết lý, chính sách và hoạt động chức năng về thu hút, đào tạo-phát triển và duy trì con người của một tổ chức nhằm đạt được kết quả tối ưu cho cả tổ chức lẫn nhân viên.*

1.2. Quản trị nguồn nhân lực

Từ cuối những năm 1970, vấn đề cạnh tranh gay gắt trên thị trường cùng với sự chuyển đổi từ quá trình sản xuất công nghiệp theo lối cổ truyền sang quá trình sản xuất theo các công nghệ kỹ thuật hiện đại, những biến đổi trong cơ cấu nghề nghiệp, việc làm và nhu cầu ngày càng nâng cao của nhân viên đã tạo ra cách tiếp cận mới về quản trị con người trong các tổ chức, doanh nghiệp. Vấn đề quản trị con người trong một tổ chức, doanh nghiệp không còn đơn thuần là vấn đề quản trị hành chính nhân viên. Tầm quan trọng của việc phối hợp các chính sách và thực tiễn quản trị nhân sự được nhấn mạnh. Nhiệm vụ quản trị con người là tất cả các quản trị gia, không còn đơn thuần của trưởng phòng nhân sự hay tổ chức cán bộ như trước đây. Việc cần thiết phải đặt đúng người vào đúng việc là phương tiện quan trọng nhằm phối hợp thực tiễn quản trị con người với mục tiêu phát triển của tổ chức, doanh nghiệp.

Thuật ngữ Quản trị nguồn nhân lực được dần dần thay thế cho quản trị nhân sự, với quan điểm chủ đạo: Con người không còn đơn thuần chỉ là một yếu

tổ của quá trình sản xuất kinh doanh mà là một nguồn tài sản quý báu của tổ chức, doanh nghiệp. Các doanh nghiệp chuyển từ tình trạng “tiết kiệm chi phí lao động để giảm giá thành” sang “đầu tư vào nguồn nhân lực để có lợi thế cạnh tranh cao hơn, có lợi nhuận cao hơn và có hiệu quả cao hơn”. Từ quan điểm này, quản trị nguồn nhân lực được phát triển trên cơ sở của các nguyên tắc chủ yếu sau:

- Nhân viên cần được đầu tư thỏa đáng để phát triển các năng lực riêng nhằm thỏa mãn các nhu cầu cá nhân, đồng thời tạo ra năng suất lao động, hiệu quả làm việc cao và đóng góp tốt nhất cho tổ chức.
- Các chính sách, chương trình và thực tiễn quản trị cần được thiết lập và thực hiện sao cho có thể thỏa mãn cả nhu cầu vật chất lẫn tinh thần của nhân viên.
- Mọi trường làm việc cần được thiết lập sao cho có thể kích thích nhân viên phát triển và sử dụng tối đa các khả năng của mình.
- Các chức năng nhân sự cần được thực hiện phối hợp và là một bộ phận quan trọng trong chiến lược kinh doanh của doanh nghiệp.

2. Các chức năng cơ bản của Quản trị nguồn nhân lực

2.1. Chức năng thu hút nguồn nhân lực

Nhóm chức năng này chú trọng đến vấn đề đảm bảo đủ số lượng nhân viên với các phẩm chất phù hợp cho công việc của doanh nghiệp. Để có thể tuyển được đúng người cho đúng việc, trước hết doanh nghiệp phải căn cứ vào kế hoạch sản xuất, kinh doanh và thực trạng sử dụng nhân viên của doanh nghiệp nhằm xác định được những công việc nào cần tuyển thêm người.

Thực hiện phân tích công việc sẽ cho biết doanh nghiệp cần tuyển thêm bao nhiêu nhân viên và yêu cầu tiêu chuẩn đặt ra đối với các ứng viên như thế nào. Việc áp dụng các kỹ năng tuyển dụng như trắc nghiệm và phỏng vấn sẽ giúp doanh nghiệp chọn được ứng viên tốt nhất cho công việc. Do đó, nhóm chức năng tuyển dụng thường có các hoạt động: dự báo và hoạch định nguồn nhân lực, phân tích công việc, phỏng vấn, trắc nghiệm, thu thập, lưu giữ và xử lý các thông tin về nguồn nhân lực của doanh nghiệp.

2.2. Nhóm chức năng đào tạo, phát triển

Nhóm chức năng này chú trọng việc nâng cao năng lực của nhân viên, đảm bảo cho nhân viên trong doanh nghiệp có các kỹ năng, trình độ lành nghề cần

thiết để hoàn thành tốt công việc được giao và tạo điều kiện cho nhân viên được phát triển tối đa các năng lực cá nhân.

Các doanh nghiệp áp dụng chương trình hướng nghiệp và đào tạo cho nhân viên mới nhằm xác định năng lực thực tế của nhân viên và giúp nhân viên làm quen với công việc của doanh nghiệp. Đồng thời, các doanh nghiệp cũng thường lập các kế hoạch đào tạo, huấn luyện và đào tạo lại nhân viên mỗi khi có sự thay đổi về nhu cầu sản xuất kinh doanh hoặc quy trình công nghệ, kỹ thuật. Nhóm chức năng đào tạo, phát triển thường thực hiện các hoạt động như: hướng nghiệp, huấn luyện, đào tạo kỹ năng thực hành cho công nhân, bồi dưỡng nâng cao trình độ lành nghề và cập nhật kiến thức quản lý, kỹ thuật công nghệ cho cán bộ quản lý và cán bộ chuyên môn nghiệp vụ.

2.3. Nhóm chức năng duy trì nguồn nhân lực

Nhóm chức năng này chú trọng việc duy trì và sử dụng có hiệu quả nguồn nhân lực trong doanh nghiệp. Nhóm chức năng này gồm hai chức năng nhỏ hơn là kích thích, động viên nhân viên và duy trì, phát triển các mối quan hệ lao động tốt đẹp trong doanh nghiệp.

Chức năng kích thích, động viên liên quan đến các chính sách và các hoạt động nhằm khuyến khích, động viên nhân viên trong doanh nghiệp làm việc hăng say, tận tình, có ý thức trách nhiệm và hoàn thành công việc với chất lượng cao. Giao cho nhân viên những công việc mang tính thách thức cao, cho nhân viên biết sự đánh giá của cán bộ lãnh đạo về mức độ hoàn thành và ý nghĩa của việc hoàn thành công việc của nhân viên đối với hoạt động của doanh nghiệp, trả lương cao và công bằng, kịp thời khen thưởng các cá nhân có sáng kiến, cải tiến kỹ thuật, có đóng góp làm tăng hiệu quả sản xuất kinh doanh và uy tín của doanh nghiệp,...là những biện pháp hữu hiệu để thu hút và duy trì được đội ngũ lao động lành nghề cho doanh nghiệp. Do đó, xây dựng và quản lý hệ thống thang bảng lương, thiết lập và áp dụng các chính sách lương bổng, thăng tiến, kỷ luật, tiền thưởng, phúc lợi, phụ cấp, đánh giá năng lực thực hiện công việc của nhân viên là những hoạt động quan trọng nhất của chức năng kích thích, động viên.

Chức năng quan hệ lao động liên quan đến các hoạt động nhằm hoàn thiện môi trường làm việc và các mối quan hệ trong công việc như: ký kết hợp đồng lao động, giải quyết khiếu tố, tranh chấp lao động, giao tế nhân viên, cải thiện môi trường làm việc, y tế, bảo hiểm, an toàn lao động. Giải quyết tốt các chức năng quan hệ lao động sẽ vừa giúp các doanh nghiệp tạo ra bầu không khí tâm lý

tập thể và các giá trị truyền thống tốt đẹp, vừa làm cho nhân viên được thỏa mãn với công việc và doanh nghiệp.

3. Vai trò của Phòng Quản trị nguồn nhân lực

Mục đích cơ bản của phòng nhân lực là đảm bảo cho nguồn nhân lực của doanh nghiệp được quản lý và sử dụng có hiệu quả nhất. Tuy nhiên, trong thực tiễn, bộ phận chuyên trách về quản trị nguồn nhân lực có thể có nhiều tên gọi, phải thực hiện các chức năng khác nhau và có vai trò rất khác biệt trong các doanh nghiệp. Điều này thể hiện tính chất đặc thù của mỗi doanh nghiệp. Thông thường, vai trò của phòng quản trị nhân lực được thể hiện rõ trong các lĩnh vực sau đây:

3.1. Thiết lập hoặc tham gia thiết lập các chính sách nguồn nhân lực

Cán bộ phòng nguồn nhân lực đề xuất hoặc cùng với các lãnh đạo trực tuyến soạn thảo ra các chính sách, thủ tục cần thiết liên quan đến vấn đề quản trị nguồn nhân lực trong tổ chức. Các chính sách này nên được viết thành văn bản, phát cho tất cả các quản trị gia và cán bộ phòng quản trị nguồn nhân lực, đồng thời thông báo cho toàn bộ nhân viên biết. Các chính sách nguồn nhân lực trong các doanh nghiệp thể hiện tính đặc thù cho doanh nghiệp và rất khác nhau, phụ thuộc vào ngành hoạt động, quy mô, đặc điểm, tính chất của doanh nghiệp, trình độ, năng lực và quan điểm của lãnh đạo. Sau đây là một số chính sách nguồn nhân lực quan trọng nhất của doanh nghiệp:

- Các chính sách về quyền hạn, trách nhiệm, quy chế hoạt động và việc làm chung của các phòng ban, nhân viên.
- Các chính sách, quy chế về tuyển dụng, gồm có các tiêu chuẩn, thủ tục tuyển dụng, các quy định về thời gian tập sự, giờ làm việc, ngày nghỉ trong tuần, nghỉ lễ, nghỉ ốm, nghỉ không ăn lương, tuyển, cho nghỉ việc và tuyển lại những nhân viên cũ của doanh nghiệp.
- Các chính sách và chế độ lương bổng, phụ cấp, khen thưởng, thăng tiến, gồm có các quy định về cách thức thu nhập trong doanh nghiệp, các hình thức trả lương, xếp lương khởi điểm, điều kiện được tăng lương; các loại phụ cấp và và điều kiện, mức độ được trả lương phụ cấp; các quy chế, loại hình và mức độ khen thưởng; quy chế và điều kiện được thăng cấp.
- Các chính sách đào tạo quy định các loại hình đào tạo; huấn luyện; điều kiện cho nhân viên được tham gia và chi phí cho các khóa đào tạo, huấn luyện; các chế độ ưu đãi, khuyến khích đối với nhân viên có thêm các văn bằng, chứng chỉ tốt nghiệp.

- Các quy chế về kỷ luật lao động và quy định về phúc lợi, y tế công ty và an toàn lao động.

3.2. Thực hiện hoặc phối hợp cùng các lãnh đạo trực tuyến hoặc các phòng ban khác thực hiện các chức năng, hoạt động quản trị nguồn nhân lực trong doanh nghiệp.

Các hoạt động quản trị nguồn nhân lực trong doanh nghiệp rất đa dạng, bao gồm:

Bảng 1.1. Các hoạt động quản trị nguồn nhân lực trong doanh nghiệp

Hoạt động quản trị nguồn nhân lực trong doanh nghiệp	
1. Hoạch định nguồn nhân lực	16. Đánh giá công việc
2. Phân tích công việc	17. Ký kết hợp đồng lao động
3. Mô tả công việc	18. Giải quyết khiếu tố lao động
4. Phỏng vấn	19. Giao tế nhân sự
5. Trắc nghiệm	20. Thực hiện các thủ tục cho nhân viên chuyển, nghỉ việc, nghỉ hưu,...
6. Lưu giữ hồ sơ nhân viên	21. Thủ tục cho nhân viên nghỉ phép, nghỉ không ăn lương,...
7. Định hướng công việc	22. Kỷ luật nhân viên
8. Đào tạo, huấn luyện công nhân	23. Các chương trình thúc đẩy sáng kiến, cải tiến kỹ thuật.
9. Bình bầu, đánh giá thi đua	24. Chương trình chăm sóc sức khỏe, y tế
10. Bồi dưỡng, nâng cao trình độ cho cán bộ chuyên môn và quản lý	25. Điều tra về quan điểm của nhân viên.
11. Quản trị tiền lương	
12. Quản trị tiền thưởng	
13. Quản trị các vấn đề về phúc lợi	
14. Công đoàn	
15. Thu hút công nhân tham gia quản lý doanh nghiệp	

3.3. Cố vấn cho các lãnh đạo trực tuyến về các kỹ năng quản trị nguồn nhân lực

Cán bộ phòng quản trị nguồn nhân lực thường phải giúp các lãnh đạo trực tuyến giải quyết các vấn đề khó khăn như:

- Sử dụng có hiệu quả nhất các chi phí quản trị nguồn nhân lực như thế nào?
- Đối xử như thế nào đối với những nhân viên đã gắn bó với doanh nghiệp hai mươi năm, chưa đến tuổi về hưu nhưng giờ đây không thể thực hiện công việc có hiệu quả nữa?
- Làm thế nào để tạo ra một môi trường văn hóa phù hợp với các chiến lược kinh doanh của doanh nghiệp?
- Làm thế nào để khuyến khích nhân viên nâng cao lòng trung thành và gắn bó với doanh nghiệp?
- Điều tra, trắc nghiệm tìm hiểu quan điểm, thái độ của nhân viên đối với một số chính sách mới dự định sửa đổi hoặc sẽ áp dụng trong doanh nghiệp,...

3.4. Kiểm tra, đôn đốc việc thực hiện các chính sách và thủ tục về nguồn nhân lực

Phòng nguồn nhân lực là bộ phận chịu trách nhiệm chính trong doanh nghiệp nhằm bảo đảm cho các chính sách, thủ tục về nguồn nhân lực của tổ chức doanh nghiệp được thực hiện đầy đủ, chính xác. Để làm tốt chức năng này, phòng nguồn nhân lực cần thiết phải:

- Thu thập thông tin và phân tích tình hình tuyển dụng, chọn lựa, thay thế và đề bạt nhân viên nhằm đảm bảo mọi vấn đề đều được thực hiện theo đúng quy định.
- Phân tích kết quả thực hiện công việc của nhân viên nhằm đưa ra các điều chỉnh hoặc kiến nghị cải tiến phù hợp.
- Phân tích các số liệu thống kê về tình hình vắng mặt, đi trễ, thuyên chuyển, kỷ luật và các khiếu tố, tranh chấp lao động để tìm ra các vấn đề tồn tại trong doanh nghiệp và biện pháp khắc phục.

Cơ cấu tổ chức của phòng quản trị nhân lực rất đa dạng, tùy theo quy mô của doanh nghiệp, tính chất phức tạp, quy trình công nghệ, kỹ thuật được sử dụng, số lượng nhân viên trong phòng quản trị nguồn nhân lực, trình độ cán bộ lãnh đạo và nhân viên, chức năng của phòng quản trị nguồn nhân lực, v.v...

Tuy nhiên trong các doanh nghiệp vừa và nhỏ, có thể chỉ có một vài nhân viên phụ trách tất cả các chức năng hoạt động quản trị nguồn nhân lực. Trong những tổ chức, doanh nghiệp không có phòng quản trị nhân lực (thường là các doanh nghiệp rất nhỏ), lãnh đạo trực tuyến sẽ phải đảm nhận tất cả các chức năng liên quan đến quản trị nguồn nhân lực của doanh nghiệp.

Trong thực tế, tỷ lệ số lượng nhân viên của doanh nghiệp trên 1 nhân viên của phòng quản trị nhân lực rất thay đổi, phụ thuộc chủ yếu vào quy mô của doanh nghiệp, tham khảo bảng 1.2.

Bảng 1.2: Quan hệ giữa số lượng toàn bộ nhân viên trong doanh nghiệp và số lượng nhân viên của phòng nguồn nhân lực

Tỷ lệ phần trăm (%)	Trong tất cả các doanh nghiệp	Trong các doanh nghiệp nhỏ	Trong các doanh nghiệp lớn
100	2.000:1	450:1	2.000:1
75	256:1	175:1	300:1
50	156:1	114:1	200:1
25	100:1	80:1	125:1
01	18:1	18:1	48:1

Nguồn: James W. Walker and Gregory Moorhead. CEOs: What they want from HRM.



CÂU HỎI ÔN TẬP

1. Thế nào là quản trị nguồn nhân lực? Giải thích sự khác biệt giữa quản trị nguồn nhân lực và quản trị nguồn nhân sự?
2. Vai trò của quản trị nguồn nhân lực đối với hoạt động của doanh nghiệp?
3. Các chức năng cơ bản của quản trị nguồn nhân lực?
4. Thách thức đối với quản trị nguồn nhân lực trong các doanh nghiệp hiện nay là gì?
5. Trình bày vai trò, chức năng của phòng quản trị nguồn nhân lực trong doanh nghiệp?

Tailieu.vn

TÌNH HUỐNG:**Ở CÔNG TY HOÀNG ĐẠO**

Ông Trung là giám đốc công ty TNHH Hoàng Đạo đã được gần 3 năm. Lúc mới thành lập công ty có vồn vện chín nhân viên, đến nay công ty có tất cả gần ba trăm nhân viên, có chi nhánh ở rải rác khắp nơi trong cả nước. Lúc đầu Ông Trung tự mình thực hiện mọi công việc liên quan đến việc tuyển chọn nhân viên, trả lương và bổ nhiệm nhân viên. Do công việc ngày càng nhiều và phức tạp, ông Trung đã giao dần trách nhiệm tuyển nhân viên mới cho các giám đốc chi nhánh của công ty. Mặc dù công ty đang hoạt động có hiệu quả, gần đây qua kiểm tra ông Trung nhận thấy trong công ty có nhiều vấn đề chưa ổn, cần giải quyết. Một số giám đốc các chi nhánh tỏ ra thiếu thận trọng khi tuyển nhân viên. Nhiều nhân viên chưa được đào tạo đầy đủ hoặc thiếu kinh nghiệm, yếu kém trong thực hiện công việc. Tại nhiều phòng ban, cơ sở, cửa hàng của công ty, kỷ luật lao động lỏng lẻo, một số nhân viên được phân quá ít công việc trong khi nhiều nhân viên khác lại phải làm việc quá tải. Nhiều nhân viên có năng lực tốt không được cất nhắc phù hợp. Ở một vài chi nhánh, tiền lương được trả không công bằng và có sự khác biệt lớn giữa các chi nhánh khác nhau của công ty. Một số nhân viên cảm thấy bất mãn về chế độ tiền lương và các chính sách kích thích, động viên trong công ty.

Ông Trung cảm nhận được sự cần thiết phải có một chuyên gia về lĩnh vực quản trị nguồn nhân lực. Tuy nhiên ông vẫn còn băn khoăn không biết có cần một phòng quản trị nguồn nhân lực không và giám đốc các chi nhánh của công ty sẽ phản ứng như thế nào đối với trường phòng mới này? Trường phòng sẽ có những trách nhiệm cụ thể như thế nào? Làm thế nào để công việc không bị chồng chéo và phối hợp có hiệu quả hoạt động của giám đốc các chi nhánh với hoạt động của bộ phận chuyên trách về quản trị nguồn nhân lực của công ty.

CÂU HỎI:

1. Theo anh (chị) công ty Hoàng Đạo có cần thành lập một phòng Quản trị nguồn nhân lực hay không? Tại sao?
2. Mối quan hệ giữa Trường phòng Quản trị nguồn nhân lực và các Trường phòng ban khác trong việc thực hiện các hoạt động chức năng quản trị nguồn nhân lực thể hiện như thế nào?
3. Nếu ở cương vị của ông Trung, anh (chị) sẽ làm gì để giải quyết những khó khăn hiện nay của công ty TNHH Hoàng Đạo?

