

ĐẠI HỌC HUẾ
TRƯỜNG ĐẠI HỌC KINH TẾ
KHOA QUẢN TRỊ KINH DOANH



KHÓA LUẬN TỐT NGHIỆP

**ĐÁNH GIÁ HIỆU QUẢ QUẢN TRỊ NGUỒN NHÂN
LỰC TRONG CÔNG TY CỔ PHẦN KINH TẾ - ĐOANH NGHIỆP
THÔNG QUA CHỈ SỐ ĐO LƯỜNG HIỆU SUẤT – KPI**



**SINH VIÊN THỰC HIỆN:
NGUYỄN THỊ GIAI LAN**

Niên Khóa: 2013 - 2017

ĐẠI HỌC HUẾ
TRƯỜNG ĐẠI HỌC KINH TẾ
KHOA QUẢN TRỊ KINH DOANH



KHÓA QUẢN TRỊ TÀI CHÍNH

ĐÁNH GIÁ HIỆU QUẢ QUẢN TRỊ NGUỒN NHÂN
LỰC TRONG TRƯỜNG ĐẠI HỌC KINH TẾ - ĐẠI HỌC HUẾ
THÔNG QUA CHỈ SỐ ĐO LƯỜNG HIỆU SUẤT – KPI



Sinh viên thực hiện:

Nguyễn Thị Giai Lan

Lớp: K47 QTNL

Niên Khóa: 2013-2017

Giảng viên hướng dẫn:

ThS. Bùi Văn Chiêm

LỜI CẢM ƠN

Đến khóa luận này đến kết quả tốt đẹp, tôi đã nhận được sự hỗ trợ, giúp đỡ của nhiều cá nhân, thầy cô, bạn bè. Với tình cảm sâu sắc, chân thành, cho phép tôi được bày tỏ lòng biết ơn sâu sắc đến tất cả các cá nhân và cá nhân đã tạo điều kiện giúp đỡ trong quá trình học tập và nghiên cứu tài.

Trước hết tôi xin gửi lời cảm ơn thầy cô khoa Quản trị kinh doanh Trường Đại học Kinh tế - Đại học Huế lời chào trân trọng, lời chúc sức khỏe và lời cảm ơn sâu sắc. Với sự quan tâm, dạy dỗ, chỉ bảo tận tình chu đáo của thầy cô, đến nay tôi đã có thể hoàn thành khóa luận.

Đặc biệt tôi xin gửi lời cảm ơn chân thành nhất tới thầy giáo hướng dẫn Ths. Bùi Văn Chiêm đã quan tâm giúp đỡ, hướng dẫn tôi hoàn thành tốt khóa luận này trong thời gian qua.

Tôi cũng xin chân thành cảm ơn các thầy cô trong phòng Tài chính – Hành chính Trường Đại học Kinh tế - Đại học Huế đã tận tâm hướng dẫn, chỉ bảo thêm cho tôi trong quá trình thực tập tại Trường. Bởi để đi vào thực tế, được tiếp xúc với môi trường công việc hoàn toàn mới mẻ, kiến thức của tôi còn hạn chế và còn nhiều bỡ ngỡ. Do vậy, nhờ lời khuyên, ý kiến đóng góp của các thầy cô đã giúp tôi hiểu rõ thêm được công việc và hoàn thành tốt kỳ thực tập của mình.

Trong quá trình thực tập, cũng như là trong quá trình làm bài báo cáo thực tập, khó tránh khỏi sai sót, rất mong các Thầy, Cô bỏ qua. Đồng thời do trình độ lý luận cũng như kinh nghiệm thực tiễn còn hạn chế nên bài báo cáo không thể tránh khỏi những thiếu sót, tôi rất mong nhận được ý kiến đóng góp của Thầy, Cô để báo cáo tốt nghiệp có thể được hoàn thiện hơn.

Tôi xin chân thành cảm ơn!

Sinh viên

Nguyễn Thị Giai lan

MỤC LỤC

i

LỜI CẢM ƠN	i
MỤC LỤC	i
DANH MỤC BẢNG BIỂU.....	v
DANH MỤC SƠ ĐỒ	vi
DANH MỤC TÀI VIẾT T	vii
PHẦN I: PHÂN MÔ ĐU	1
1. Lý do chọn đề tài	1
2. Mục tiêu nghiên cứu	2
3. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu	2
3.1. Đối tượng nghiên cứu	2
3.2. Phạm vi nghiên cứu	2
4. Phương pháp nghiên cứu	3
4.1. Phương pháp thu thập số liệu	3
4.2. Phương pháp xử lý số liệu:	4
PHẦN II: NỘI DUNG VÀ KẾT QUẢ NGHIÊN CỨU	5
CHƯƠNG I: TÌNH QUAN VÀ ĐÁNH GIÁ HIỆU QUẢ QUẢN TRỊ NGƯỜI NHÂN LỰC TRONG TẬP CHỨC CÔNG	5
1.1. Cơ sở lý luận.....	5
1.1.1. Các nội dung cơ bản về người nhân lực trong tập chức công.....	5
1.1.1.1. Người nhân lực.....	5
1.1.1.2. Tập chức công.....	6
1.1.2. Các nội dung về đánh giá hiệu quả quản trị người nhân lực trong tập chức công.....	10
1.1.3. Tìm hiểu bối cảnh số KPI đánh giá hiệu quả quản trị người nhân lực	12
1.1.3.1. Tình quan về các chỉ số đánh giá hiệu quả hoạt động	12
1.1.3.2. Các chỉ số đánh giá hiệu quả quản trị người nhân lực	17
1.1.3.3. Phân tích mặt số chỉ số KPI quản trị người nhân lực trong các tập chức công.....	19
1.2. Cơ sở thực tiễn.....	27
1.2.1. Cơ sở pháp lý của công tác quản trị nhân sự trong các cơ sở đào tạo và dạy nghề ở Việt Nam	27

1.2.2. Đánh giá thực tiễn quản trị nhân sự trong các công sở đào tạo và dạy nghề ở Việt Nam hiện nay.....	28
CHƯƠNG II: ĐÁNH GIÁ HIỆU QUẢ QUẢN TRỊ NGUỒN NHÂN LỰC TẠI TRƯỜNG ĐẠI HỌC KINH TẾ - ĐẠI HỌC HUẾ THÔNG QUA CHỈ SỐ KPI	31
2.1. Tổng quan về Trường Đại học Kinh Tế - Đại học Huế	31
2.1.1. Thông tin chung của Trường	31
2.1.2. Lịch sử hình thành và phát triển	31
2.1.3. Sứ mệnh, tầm nhìn, giá trị cốt lõi và mục tiêu phát triển	32
2.1.4. Đội ngũ cán bộ	32
2.1.5. Bộ máy tổ chức và chức năng	33
2.1.6. Các hoạt động của Trường	34
2.1.7. Thực trạng nguồn nhân lực tại Trường Đại học Kinh tế - Đại học Huế trong giai đoạn 2014-2016	35
2.1.7.1. Về số lượng nguồn nhân lực	35
2.1.7.2. Về chất lượng nguồn nhân lực	37
2.1.7. Các công việc quản trị nhân sự và mối quan hệ giữa các bộ phận áp dụng tại Trường	39
2.1.8.1. Sự đồng bộ giữa các bộ phận công việc quản trị nhân sự của Trường	39
2.1.8.2. Mối quan hệ giữa các bộ phận	39
2.2. Đánh giá hiệu quả công tác quản trị nguồn nhân lực tại trường Đại học Kinh tế - Đại học Huế	40
2.2.1. KPI trong tuyển dụng và bố trí	40
2.2.1.1. Tuyển dụng sơ bộ trong đợt tuyển dụng	41
2.2.1.2. Tuyển dụng viên chức yêu cầu	42
2.2.1.3. Tuyển dụng chính	43
2.2.1.4. Hiệu quả của kênh tuyển dụng	44
2.2.1.5. Chi phí tuyển dụng bình quân một viên chức	45
2.2.1.6. Chất lượng hoàn thành công tác tuyển dụng	46
2.2.2. KPI về đào tạo	47
2.2.2.1. Chất lượng hoàn thành thời gian đào tạo	48
2.2.2.2. Chi phí đào tạo trung bình	49
2.2.2.3. Tuyển dụng chi phí đào tạo/tổng quỹ lương	49
2.2.2.4. Tuyển dụng hoàn thành số lượng đào tạo	50

2.2.2.5. Hiệu quả đào tạo.....	51
2.2.3. KPI đánh giá thực hiện công việc.....	51
2.2.4. KPI với lĩnh vực.....	52
2.2.5. KPI trong hệ thống tín dụng.....	53
2.2.6. KPI đánh giá tình hình thực hiện công tác quản trị nguồn nhân lực.....	55
2.3. Đánh giá của cán bộ về công tác quản trị nguồn nhân lực tại Nhà trường.....	56
2.3.1. Số lượng và mẫu điều tra.....	56
2.3.2. Kết quả đánh giá.....	57
2.3.2.1. Đánh giá của lao động về công tác tuyển dụng.....	57
2.3.2.2. Đánh giá về công tác đào tạo, thăng tiến.....	58
2.3.2.3. Đánh giá về công tác lương, thưởng, phúc lợi.....	59
2.4. Đánh giá tình hình thực hiện công tác quản trị nguồn nhân lực của Nhà trường trong những năm qua.....	60
2.4.1. Kết quả đạt được.....	60
2.4.2. Những tồn tại cần khắc phục.....	61
CHƯƠNG III: GIỚI PHÁP HOÀN THIỆN CÔNG TÁC QUẢN TRỊ NGUỒN NHÂN LỰC TRƯỜNG ĐẠI HỌC KINH TẾ - ĐỐI HỢC HUẾ.....	64
3.1. Mục tiêu, định hướng nâng cao hiệu quả công tác quản trị nguồn nhân lực tại trường Đại học Kinh tế - Đối Hợc Huế.....	64
3.1.1. Mục tiêu phát triển Nhà trường đến năm 2020.....	64
3.1.2. Định hướng phát triển quản trị nhân sự tại Nhà trường.....	64
3.2. Một số giải pháp nhằm nâng cao hiệu quả công tác quản trị nhân sự tại trường Đại học Kinh tế - Đối Hợc Huế.....	65
3.2.1. Nâng cao hiệu quả công tác tuyển dụng.....	65
3.2.2. Nâng cao hiệu quả công tác đào tạo, bồi dưỡng, phát triển nhân sự.....	66
3.2.3. Nâng cao hiệu quả công tác đánh giá thực hiện công việc.....	69
3.2.4. Nâng cao hiệu quả công tác thù lao động và chính sách đãi ngộ.....	69
PHẦN III: KẾT LUẬN VÀ KIẾN NGHỊ.....	71
1. Kết luận.....	71
2. Kiến nghị.....	71
TÀI LIỆU THAM KHẢO.....	73

DANH MỤC BẢNG BIỂU

Bảng 1. Tình hình nguồn nhân lực, giai đoạn 2014-2016.....	35
Bảng 2. Cơ cấu nhân lực theo giới tính và độ tuổi, năm 2016.....	36
Bảng 3. Trình độ chuyên môn của nguồn nhân lực, giai đoạn 2014-2016	37
Bảng 4: Tổng số học sinh tham gia tuyển dụng tại Trường Đại học Kinh tế - Đại học Huế giai đoạn 2014-2015.....	42
Bảng 5: Tỷ lệ tuyển chọn tại trường Đại học Kinh tế - Đại học Huế giai đoạn 2014-2015	43
Bảng 6: Hiệu quả của kênh tuyển dụng tại trường Đại học Kinh tế Huế - Đại học Huế trong giai đoạn 2014-2015.....	44
Bảng 7: Chi phí tuyển dụng bình quân giai đoạn 2014-2015 tại Trường Đại học Kinh tế - Đại học Huế	45
Bảng 8: Chi phí thời gian hoàn thành công tác tuyển dụng giai đoạn 2014-2015 tại trường Đại học Kinh Tế - Đại học Huế	46
Bảng 9: Thời gian đào tạo trung bình tại trường Đại học Kinh tế - Đại học Huế trong giai đoạn 2014-2016.....	48
Bảng 10: Chi phí đào tạo trung bình tại trường Đại học Kinh tế Huế-Đại học Huế trong giai đoạn 2014-2016.....	49
Bảng 11: Tỷ lệ chi phí đào tạo/tổng quỹ lương trong giai đoạn 2014-2016	49
Bảng 12: Tỷ lệ hoàn thành số lượng đào tạo trong giai đoạn 2014-2016	50
Bảng 12: Hiệu quả đào tạo trong giai đoạn 2014-2016.....	51
Bảng 14: Tỷ lệ nhân viên không hoàn thành nhiệm vụ trong giai đoạn 2014-2016	52
Bảng 15: Tỷ lệ nghỉ việc của cán bộ trong giai đoạn 2014-2016.....	53
Bảng 16: Mức lương trung bình tại trường Đại học Kinh tế -Đại học Huế trong giai đoạn 2014-2016	54
Bảng 17: Số lượng đề tài NCKH tại trường Đại học Kinh tế - Đại học Huế giai đoạn 2014-2016.....	55
Bảng 19: Thông kê về thông tin cá nhân.....	56
Bảng 20: Đánh giá về công tác tuyển dụng của người lao động.....	57
Bảng 21: Đánh giá về công tác đào tạo, thăng tiến của người lao động	58
Bảng 22: Đánh giá về công tác lương, thưởng, phúc lợi của người lao động.....	59

DANH MỤC SƠ ĐỒ

Sơ đồ 1. Các bộ phận công việc của quản trị nhân sự	39
---	----

Tailieu.vn

Trường Đại học Kinh tế Huế

DANH MỤC TỪ VIẾT TẮT

1. GS	Giáo sư
2. PGS.TS	Phó giáo sư - Tiến sĩ
3. NXB	Nhà xuất bản
4. KPI	Key Performance Indicator
5. Bộ GD&ĐT	Bộ Giáo dục và Đào tạo
6. Trường ĐHKHT	Trường Đại học Kinh tế
7. ĐHH	Đại học Huế
8. UBND	Ủy ban nhân dân
9. NCKH	Nghiên cứu khoa học
10. CBVC	Cán bộ viên chức
11. CBGV	Cán bộ giảng viên
12. GV	Giảng viên
13. KHCN	Khoa học công nghệ
14. ĐT, BD	Đào tạo, bồi dưỡng
15. ĐTSĐH	Đào tạo Sau đại học
16. BDNH	Bồi dưỡng ngắn hạn
17. P.TC-HC	Phòng Tài chính – Hành chính
18. NCS	Nghiên cứu sinh
19. ĐVT	Đơn vị tính
20. CTĐT	Chương trình đào tạo

PHẦN I: PHẦN MỞ ĐẦU

1. Lý do chọn đề tài

Thị trường đã không ngừng biến đổi, mặt cạnh tranh, mặt cạnh quan, đến với cho đến mặt doanh nghiệp nếu biết tận dụng, quản lý, sử dụng nhân sự hợp lý, đúng người đúng việc thì sẽ đạt được hiệu quả cao, ngược lại nếu quản lý không tốt, bố trí, sắp xếp không hợp lý sẽ đạt được hiệu quả thấp.

Việt Nam là một nước đang phát triển, kinh tế ở mức trung bình, trình độ quản lý còn thấp, mặc dù có nguồn nhân lực dồi dào, nền kinh tế đang công tác quản trị nguồn nhân lực còn nhiều bất cập, chưa đáp ứng được nhu cầu, chưa phát huy và tận dụng hết khả năng, năng lực, trí tuệ của người lao động, đặc biệt là những lao động trình độ cao, đến đến tình trạng hàng năm, số cán bộ công chức làm việc trong các cơ quan Nhà nước chuyển ra ngoài làm rất nhiều; Một số khác làm việc trong các doanh nghiệp trong nước chuyển sang làm việc cho các công ty nước ngoài có chế độ đãi ngộ cao hơn.

Làm thế nào để quản trị nguồn nhân lực có hiệu quả là câu hỏi lớn đặt ra với các cơ quan đến và doanh nghiệp trong nền kinh tế thị trường? Sự biến đổi nhanh chóng của môi trường kinh doanh, tính chất khốc liệt của cạnh tranh và yêu cầu phải đáp ứng nhu cầu nhân lực chất lượng cao cho xã hội đã và đang tạo ra sức ép lớn, đòi hỏi các nhà quản trị Việt Nam phải có các quan điểm mới, lĩnh hội được những phương pháp mới và nắm vững được những kỹ năng mới về quản trị nguồn nhân lực.

Quản trị nguồn nhân lực không chỉ bắt cập ở các tổ chức kinh tế, các doanh nghiệp mà ngay cả trong các đơn vị sự nghiệp như các cơ sở đào tạo nhân sự (các trường Trung cấp, Cao đẳng, đại học). Để công tác quản trị nguồn nhân lực được tốt, các trường đào tạo nhân lực phải đi đầu trong việc đánh giá hiệu quả công tác quản trị nhân sự trong đơn vị mình. Trên thực tế, hầu hết các Trường chuyên nghiệp đều gặp khó khăn trong vấn đề nhân sự: Thiệu giáo viên giỏi, sử dụng giáo viên chưa đạt chuẩn, giáo viên phải dạy quá tải, dạy nhiều môn cùng lúc... Điều này ảnh hưởng rất lớn đến chất lượng giáo dục đào tạo.

Trước Đảng Đại hội Kinh tế - Đại hội là một trọng đại hội có bề dày lịch sử nhưng vẫn còn nhiều vấn đề đòi hỏi công tác quản trị nguồn nhân lực của Nhà trường như: bộ máy tổ chức, số lượng và chất lượng đội ngũ cán bộ, giảng viên, nhân viên hiện tại có đáp ứng được yêu cầu của một trọng đại hội không? Công tác tuyển dụng, quản lý, đào tạo, phát triển và chính sách tiền lương, chính sách đãi ngộ nhân sự trường này có còn phù hợp với tình hình mới hay không? Các câu hỏi như vậy cần phải được hoàn thiện theo định hướng trọng đại hội... Tất cả các vấn đề đó cần được giải quyết để phù hợp với mục tiêu, yêu cầu đào tạo và phát triển của Nhà trường trong thời gian tới. Xuất phát từ thực tế đó em đã lựa chọn đề tài “Đánh giá hiệu quả quản trị nguồn nhân lực tại trường Đại học Kinh tế - Đại học Huế thông qua chỉ số đo lường hiệu suất – KPI” làm đề tài nghiên cứu cho khóa luận của mình.

2. Mục tiêu nghiên cứu

Mục đích của nghiên cứu nhằm nâng cao hiệu quả công tác quản trị nguồn nhân lực, từ đó góp phần nâng cao hiệu quả giảng dạy của trường Đại học Kinh tế Huế.

Mục tiêu nghiên cứu của khóa luận tập trung vào các nội dung sau:

- Góp phần hệ thống hóa những vấn đề lý luận cơ bản và thực tiễn về quản trị nguồn nhân lực và các tổ chức đến với sự nghiệp
- Đánh giá hiệu quả công tác quản trị nguồn nhân lực tại trường Đại học Kinh tế - Đại học Huế
- Đề xuất một số giải pháp hoàn thiện công tác quản trị nguồn nhân lực tại trường Đại học Kinh tế - Đại học Huế.

3. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu

3.1. Đối tượng nghiên cứu

❖ Đối tượng nghiên cứu: Công tác đánh giá hiệu quả quản trị nguồn nhân lực tại trường Đại học Kinh tế - Đại học Huế.

❖ Đối tượng khảo sát: Cán bộ, viên chức, người lao động hiện đang làm việc tại trường Đại học Kinh tế - Đại học Huế.

3.2. Phạm vi nghiên cứu

❖ Phạm vi thời gian:

o Đề tài sẽ đo lường các số liệu thực tế thu thập từ năm 2014 – 2016.

o Khảo sát ý kiến cán bộ, viên chức, người lao động đang làm việc tại trường Đại học Kinh tế vào tháng 04 năm 2017.

❖ **Phạm vi không gian:** Trường Đại học Kinh tế - Đại học Huế.

4. Phương pháp nghiên cứu

4.1. Phương pháp thu thập số liệu

❖ **Phương pháp thu thập số liệu thứ cấp:**

o Thu thập các số liệu thứ cấp từ các phòng ban liên quan như: Phòng Tài chính – Hành chính, phòng văn thư, ...

o Thu thập từ các nguồn tài liệu như: giáo trình Quản trị nguồn nhân lực, Quản lý nguồn nhân lực trong tổ chức công, ... và một số sách, báo, các trang thông tin điện tử có liên quan.

o Tìm hiểu các dữ liệu nghiên cứu có liên quan.

❖ **Phương pháp thu thập dữ liệu số cấp:**

o Điều tra khảo sát bằng bảng hỏi để thu thập ý kiến của cán bộ, viên chức, người lao động đang làm việc tại trường Đại học Kinh tế - Đại học Huế về công tác quản trị nguồn nhân lực của Nhà trường.

o Kích thước mẫu: dữ liệu sử dụng phương pháp chọn mẫu ngẫu nhiên thuận tiện và sử dụng công thức Cochran để xác định kích thước mẫu:

o Dữ liệu sử dụng phương pháp chọn mẫu ngẫu nhiên và sử dụng công thức Cochran để xác định kích thước mẫu:

$$n = \frac{z^2 p(1-q)}{e^2}$$

Trong đó, $1-p = q$, do tính chất $p+q=1$, vì vậy $p.q$ sẽ lớn nhất khi $p=q=0,5$ nên $p.q=0,25$.

Ta tính cỡ mẫu với mức ý nghĩa $\alpha=0,05$, $z= 1,96$. Sai số cho phép là $e=10\%= 0,1$. Lúc đó kích thước mẫu ta cần chọn là:

$$n = \frac{1,96^2 \cdot 0,5(1 - 0,5)}{0,1^2} = 96$$

4.2. Phương pháp xử lý số liệu:

❖ Phương pháp xử lý số liệu thô cấp:

o Các số liệu thô cấp thu nhập được tính tổng hợp, thống kê, lập bảng, so sánh, qua đó ta nhìn thấy được các câu, những biến động của đời sống qua từng giai đoạn.

o Số dòng các chỉ số KPI cho các số liệu thô cấp thu nhập được để đánh giá được hiệu quả quản trị nguồn nhân lực tại Trung tâm Kinh tế - Đời sống Huế

❖ Phương pháp xử lý số liệu sơ cấp

o Các số liệu sơ cấp thu nhập được tìm kiếm để điều tra bảng bảng hỏi được tính tổng hợp và xử lý bằng phương pháp thống kê mô tả thông qua phần mềm SPSS nhằm làm rõ hơn hiệu quả của công tác quản trị nguồn nhân lực tại Nhà trường.

PHẦN II: NỘI DUNG VÀ KẾT QUẢ NGHIÊN CỨU
CHƯƠNG I: TỔNG QUAN VỀ ĐÁNH GIÁ HIỆU QUẢ QUẢN TRỊ NGƯỜI NHÂN LỰC TRONG TẬP THỂ CÔNG

1.1. Cơ sở lý luận**1.1.1. Các nội dung cơ bản về người nhân lực trong tập thể công****1.1.1.1. Người nhân lực**

Trên thế giới có rất nhiều công trình nghiên cứu đã đề cập đến khái niệm người nhân lực với nhiều góc độ khác nhau. Tuy nhiên, tất cả các khái niệm đó đều hình thành trong quá trình nghiên cứu, xem xét con người và với tư cách là một người nhân lực, là động lực của sự phát triển.

Theo định nghĩa của Liên Hợp Quốc: "Người nhân lực là trình độ lành nghề, là kiến thức và năng lực của toàn bộ cuộc sống con người hiện có thể huy động nhằm để phát triển kinh tế - xã hội trong một cộng đồng".

Theo David Begg: "Người nhân lực là toàn bộ quá trình chuyên môn mà con người tích lũy được, nó được đánh giá cao vì tiềm năng đem lại thu nhập trong tương lai. Cũng giống như người nhân lực vật chất, người nhân lực là kết quả đầu tư trong quá khứ với mục đích đem lại thu nhập trong tương lai".

Theo GS.TS Phạm Minh Hạc: "Người nhân lực là tổng thể các tiềm năng lao động của một cá nhân hoặc một địa phương, tức người lao động được chuẩn bị (ở các mức độ khác nhau) sẵn sàng tham gia một công việc lao động nào đó, tức là những người lao động có khả năng (hay khả năng nói chung), bằng con đường đáp ứng được yêu cầu của các chủ chuyển đổi từ lực lao động, các chủ kinh tế theo hướng CNH, HĐH".

Người nhân lực theo cách tiếp cận mới, có nội hàm rộng rãi bao gồm các yếu tố cấu thành về sở trường, tri thức, khả năng nhận thức và tiếp thu kiến thức, tính năng động xã hội, sức sáng tạo, truyền thống lịch sử và văn hóa.

Như vậy, xem xét dưới các góc độ khác nhau có thể có những khái niệm khác nhau về người nhân lực nhưng những khái niệm này đều thống nhất nội dung cơ bản: người nhân lực là người cung cấp sức lao động cho xã hội. Con người với tư cách là

ý u t c u thành l c l o ng s n xu t gi v trí hàng đ u, là ngu n l c c b n và ngu n l c vô t n c a s phát tri n không th ch đ c xem xét đ n thu n gó c đ s l o ng hay ch t l o ng mà là s t ng h p c a c s l o ng và ch t l o ng; không ch là b p h n dân s trong đ t u i lao đ ng mà là các th h con ng i v i nh ng t i m năng, s c m nh trong c i t o t nhiên, c i t o xã h i.

1.1.1.2. T ch c công

Tr c tiên, t ch c là s s p x p có h th ng nh ng ng i đ c nhóm l i và ho t đ ng v i nhau đ đ t đ c m c tiêu c th .

T ch c công bao g m các t ch c sau:

- C quan hành chính Nhà n c Trung o ng;
- C quan hành chính Nhà n c đ a ph o ng;
- Các đ n v s nghi p c a Nhà n c cung c p d ch v công: b nh vi n và các c s y t công, các c s giáo d c và đào t o công;
- Các doanh nghi p Nhà n c cung c p các d ch v công.

a. Ngu n nhân l c trong t ch c công

Ngu n nhân l c trong t ch c công là nh ng ng i làm vi c trong các t ch c công đ c nêu trên.

Ngu n nhân l c trong các t ch c công bao g m các b p h n ch y u là: cán b , công ch c, viên ch c.

b. Qu n lý ngu n nhân l c trong t ch c công

❖ Khái ni m

Qu n lý ngu n nhân l c trong t ch c công là t t c các ho t đ ng c a m t t ch c nh m áp d ng các nguyên t c pháp đ nh nh m xây d ng, phát tri n, s d ng, đánh giá, b o toàn và gìn gi m t l c l o ng lao đ ng phù h p v i yêu c u công vi c c a t ch c công c v p h o ng di n đ nh l o ng (s l o ng ngu n nhân l c) và đ nh tính (năng l c ngu n nhân l c và đ ng c lao đ ng).

❖ Đ c đ i m c a qu n lý ngu n nhân l c trong t ch c công

Đ c đ i m đ u tiên, nh ng thu n l i trong qu n lý ngu n nhân l c trong t ch c công, đó là:

♦ *Sự ổn định*

Trong một số tổ chức có phần nào đó gắn với yếu tố cạnh tranh, nhìn chung khu vực công luôn nằm trong trạng thái ổn định một cách tương đối so với khu vực tư nhân. Sự ổn định này được thể hiện:

+ Về nhiệm vụ được giao: Sự biến động của các nhiệm vụ nào có cũng thường phải trong một khoảng thời gian dài, nhưng vẫn được xây dựng trên cơ sở mục tiêu.

+ Về con người: Tất cả nhân viên làm việc suốt đời trong các tổ chức công là khá lớn. Điều này đã ảnh hưởng tích cực đến hiệu quả của đào tạo nguồn nhân lực. Ngoài ra sự không tạo ra nhiều xáo trộn, gây khó khăn cho việc lập kế hoạch nguồn nhân lực.

Vì thế, những người làm việc trong các tổ chức công có sự đảm bảo về việc làm, ngay cả trong trường hợp thiêu việc làm, như khi giảm tổng số lao động hay tái tổ chức hành chính. Chính vì vậy, triền vọng nghề nghiệp, an toàn về tài chính và bảo hiểm nghề nghiệp là những yếu tố thu hút trong việc tuyển dụng công viên tốt nhất.

♦ *Sự gắn bó của nguồn nhân lực với các tổ chức công*

Khu vực công đáp ứng những nhu cầu của đời sống xã hội tốt ra, tạo ra nhiều lợi ích, đồng huy động sự tham gia của người lao động. Con người sẽ cảm thấy hứng phần với việc tham gia hoặc đóng góp trực tiếp cho những vấn đề liên quan của đất nước như sự nghiệp giáo dục, chăm sóc sức khỏe cho người dân, bảo vệ an ninh quốc gia... chứ không chỉ thu được lợi ích riêng của mình mà thôi.

Đây là những lợi ích khá tự nhiên và được quy định của các tổ chức công, đôi khi là lợi ích cạnh tranh với khu vực tư nhân. Chính vì vậy cần tìm hiểu để khai thác trong việc quản lý nguồn nhân lực.

Đặc điểm thứ hai là những khó khăn được thừa trong quá trình vận hành hoạt động quản lý nguồn nhân lực trong các tổ chức công.

♦ *Sự ràng buộc của hệ thống chính sách*

Những sự ràng buộc mang tính công nghệ, hành chính trong việc ra các quyết định về nhân sự trong các tổ chức công đã có ảnh hưởng tiêu cực đến hiệu quả quản lý nguồn nhân lực ở đây. Ngoài ra, việc hoàn thiện hệ thống quy phạm pháp luật để sự đồng bộ có thể hiệu quả hơn đòi hỏi một thời gian. Khó khăn đến từ hệ thống văn

bên pháp luật, tuy nhiên hệ thống đó lại chính là sản phẩm của con người. Vấn đề là còn có sự thay đổi và tiếp duy, văn hóa trong quần lý nguôn nhân l c

♦ *Vấn đề m c t nguyên t c “ngân sách theo năm” và sự ép d a vào “ngân sách nhà n c”*

Điều này gây khó khăn trong việc th c hi n các k ho ch c a nguôn nhân l c. Tuy nhiên, ngân sách ch ràng bu c v m t s l ng. Nó không đóng vai trò nào đ i v i s l a ch n ch t l ng cũng nh quy mô căn b n c a phát tri n k ho ch nguôn nhân l c. Ngoài ra, các c quan, t ch c công không th hoàn toàn làm chủ ngân sách c a mình nh các doanh nghi p t nhân. Vấn đề này gây ra nhi u khó khăn cho ho t đ ng d báo nguôn nhân l c.

Ngoài ra, cũng do s l ng biên ch trong các t ch c công là khá l n trong khi l i ch u s ép t ngân sách nhà n c nên ho t đ ng qu n lý nguôn nhân l c g p p h i nhi u khó khăn, h n ch s linh ho t trong quá trình qu n lý.

♦ *Thách th c v tính chính đáng c a khu v c công g n v i ch t l ng s n ph m và d ch v mà khu v c công có trách nhi m cung c p*

Trên th c t, m i quan h “khách hàng- nhà cung c p” trong các t ch c công t ng đ i ph c t p và tr u t ng. Công dân không ch là khách hàng mà còn ph i th c hi n đ y đ nghĩa v c a mình đ i v i nhà n c và do đó h có quy n đòi h i nhà n c th c hi n các nghĩa v c a mình. Các t ch c công c n ph i n l c r t nhi u đ tăng c ng ch t l ng các d ch v và s n ph m, tăng c ng tính linh ho t,...

Đ c đ m th b a c a qu n lý nguôn nhân l c trong t ch c công là hay liên quan đ n yêu c u v qu n lý tài s n c a con người. Các t ch c hành chính có truy n th ng tuy n đ ng s l ng l n trên th tr ng lao đ ng nh m thích nghi v i nh ng ti n tri n c a môi tr ng, mà s ti n tri n đó nh h ng đ i v i n i dung công vi c. Vì v y, các t ch c công th ng s đ ng và phát tri n nh ng năng l c s n có ch không quan tâm đ n vi c thu hút nh ng ng i m i, vì th mà ch y u tăng c ng qu n lý nguôn nhân l c s n có ch th ng ít di chuy n nguôn nhân l c. Kh năng thích nghi v i c u trúc công c ng vì th ph i đ c th c hi n bên trong nhi u h n là bên ngoài, điều đó đòi h i tác đ ng căn b n đ n tài s n con người c a h , hay nói cách khác là s đ i m i năng l c c a nguôn nhân l c.

Đặc điểm thứ tư của quản lý nguồn nhân lực trong tổ chức công là tính minh bạch, quan trọng của bộ máy chính phủ để có thể nên bởi các tổ chức trung gian, làm cho việc quản lý nguồn nhân lực trở nên phức tạp. Các tổ chức này hợp thành mối liên hệ giữa các chính trị gia và tính quan liêu, gây nên tình hình công tác tiếp nhận ban đầu trong định hướng và soạn thảo các chính sách của chính phủ về quản lý nguồn nhân lực.

Đặc điểm cuối cùng liên quan đến các giá trị riêng của tổ chức hiện. Các giá trị truyền thống căn bản của các tổ chức hành chính công là trách nhiệm, tính trung lập, tính chính nghĩa, sự công minh, tính đổi mới, khả năng hiệu suất, tính hiệu quả và sự liên kết.

❖ Chức năng của quản lý nguồn nhân lực trong tổ chức công

Có thể phân chia các hoạt động chủ yếu của quản lý nguồn nhân lực trong tổ chức công theo ba nhóm chức năng chủ yếu sau đây:

♦ Nhóm chức năng thu hút nguồn nhân lực (tuyển dụng)

Nhóm chức năng này chủ yếu vận động để đảm bảo có đủ số lượng lao động với các phẩm chất phù hợp cho công việc của tổ chức, căn cứ vào chiến lược, mục tiêu, nhiệm vụ của tổ chức. Nhóm chức năng tuyển dụng thường có các hoạt động: đăng 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 tổ chức.

♦ Nhóm chức năng đào tạo, phát triển

Nhóm chức năng này chủ yếu vận động việc nâng cao năng lực của người lao động, đảm bảo cho người lao động trong tổ chức có các kỹ năng, trình độ cần thiết để hoàn thành tốt công việc được giao và tạo điều kiện cho người lao động được phát triển tối đa các năng lực cá nhân. Nhóm chức năng đào tạo, phát triển thường thực hiện các hoạt động như: huấn luyện, đào tạo kỹ năng thực hành cho người lao động; bồi dưỡng nâng cao trình độ và cập nhật kiến thức quản lý, kỹ thuật công nghệ cho cán bộ quản lý, cán bộ chuyên môn nghiệp vụ.

♦ Nhóm chức năng duy trì nguồn nhân lực

Nhóm chức năng này chủ yếu vận động việc duy trì và sự đóng góp hiệu quả của nguồn nhân lực trong tổ chức. Nhóm chức năng này gồm hai chức năng như sau là kích

thích, động viên nhân viên và duy trì, phát triển các mối quan hệ lao động tốt đẹp trong tổ chức.

1.1.2. Các nội dung và đánh giá hiệu quả quản trị nguồn nhân lực trong tổ chức công

1.1.2.1. Khái niệm

Như đã phân tích ở trên, quản trị nguồn nhân lực mang trong mình vai trò qua trọng và nhiệm vụ hết sức nặng nề vì sự thành công hay thất bại của công tác quản trị nguồn nhân lực sẽ ảnh hưởng trực tiếp đến sự sống còn của tổ chức.

Đánh giá hiệu quả nguồn nhân lực là đánh giá sự hoàn thành công tác quản trị nguồn nhân lực theo đúng chức năng, nhiệm vụ và sự chỉ đạo của nhà quản trị cũng như mức tiêu chuẩn tổ chức đã đưa ra.

Đánh giá hiệu quả nguồn nhân lực không chỉ là đánh giá hiệu quả làm việc của bộ phận phụ trách nguồn nhân lực trong tổ chức, mà có thể nói đó còn là việc đánh giá hiệu quả sự đóng góp của nguồn nhân lực trong toàn tổ chức hay chính là hiệu quả làm việc của từng nhân viên trong tổ chức.

1.1.2.2. Mục tiêu và vai trò của việc đánh giá hiệu quả quản trị nguồn nhân lực trong tổ chức công

Cũng như trong các doanh nghiệp, đánh giá hiệu quả công việc trong các đơn vị sự nghiệp đóng vai trò quan trọng, đòi hỏi việc đánh giá phải được thực hiện một cách trung thực, công bằng và chính xác, nhằm đáp ứng các mục tiêu như sau:

❖ Đãi ngộ nhân sự

Đánh giá thành tích công tác chính là nền tảng và cơ sở cho việc thực hiện các chế độ đãi ngộ đối với từng bộ phận, từng nhân viên. Việc nhận được sự quan tâm, đãi ngộ từ phía nhà quản trị sẽ thúc đẩy tinh thần làm việc và trách nhiệm của từng nhân sự trong tổ chức, khiến họ luôn được công nhận nhiều hơn, thể hiện năng lực của họ nhiều hơn, từ đó bản thân tổ chức cũng thu được nhiều lợi ích tích cực chính sự nỗ lực của nhân viên.

❖ Đào tạo nhân sự

Việc đánh giá thành tích cho nhà lãnh đạo nhận thấy được bức tranh toàn cảnh về năng lực và hiệu quả làm việc của từng bộ phận và từng cá nhân trong tổ chức. Để từ

đó, nhà lãnh đạo có căn cứ cho việc tiến hành các hoạt động huấn luyện, đào tạo, nhằm giúp phát triển nhân viên, đáp ứng và phục vụ yêu cầu hết khả năng của công việc. Đặc biệt, trong thời kỳ cạnh tranh gay gắt và số vốn đang liên tục của thế giới hiện nay, việc cập nhật thông tin, kiến thức và phát triển, khai thác hết khả năng của nhân viên, nhằm nâng cao năng lực cạnh tranh, tạo ra thế khác biệt, là điều không thể thiếu trong môi trường.

❖ **Luân chuyển nhân sự**

Đánh giá thành tích sẽ mang lại những ý nghĩa tích cực khi nó giúp nhà lãnh đạo đánh giá được việc nhân sự trong bộ phận sẽ đang đã đúng, đã đủ và thích hợp hay chưa. Đối với những nhân viên có năng lực tốt có thể phát triển tốt, có thể luân chuyển lên vị trí cao hơn, còn những khả năng tốt hơn so với cấp nhân viên. Thông thường, có thể luân chuyển từ bộ phận này sang bộ phận khác, nếu thấy nhân viên đó có khả năng, có thể thể hiện tốt hơn, đóng góp nhiều hơn khi được chuyển sang bộ phận khác làm việc. Bởi đôi khi, việc biệt với những nhân viên trở nên khó đánh giá năng lực của bản thân, chưa qua thời điểm hiệu suất được mình thích hợp với công việc nào.

❖ **Tuyển dụng nhân sự**

Việc đánh giá thành tích giúp sàng lọc được những nhân sự tốt và loại bỏ những nhân sự chưa đạt yêu cầu, cho thấy số lượng nhân viên trong bộ phận là thiếu hay đủ. Từ đó có căn cứ và cơ sở cho việc lên kế hoạch tuyển dụng cho bộ phận, lựa chọn nguồn tuyển dụng và giúp cho quá trình tuyển m, tuyển chọn chính xác hơn, nhờ kinh nghiệm tích lũy được trong quá trình tích lũy thành tích. Như vậy, có thể nói việc đánh giá thành tích đem lại lợi ích cho nhiều phía, trong đó có cấp nhân viên, phòng ban trong các đơn vị sản xuất. Đối với nhân viên, việc đánh giá thành tích sẽ giúp họ biết được kết quả công việc họ đã thực hiện, hiểu được khả năng, kiến thức và năng lực của bản thân, mặt khác càng giúp họ nhận thức được họ phải làm như thế nào để có thể làm việc tốt hơn, định hướng cho sự phát triển và phấn đấu của họ. Đối với các bộ phận phòng ban chức năng, việc đánh giá hiệu quả quản trị nguồn nhân lực giúp bộ phận nhận thấy được những tồn tại trong nguồn nhân lực của bộ phận, có phương hướng để xuất, đào tạo hoặc thay đổi nhân sự nhằm đạt được mục tiêu của bộ phận và không làm ảnh hưởng tới những thành viên khác trong phòng ban. Còn đối với tổ