

BỘ CÔNG THƯƠNG
TRƯỜNG ĐẠI HỌC KINH TẾ - KỸ THUẬT CÔNG NGHIỆP
KHOA QUẢN TRỊ KINH DOANH

-----***-----

TÀI LIỆU HỌC TẬP **QUẢN TRỊ NHÂN LỰC**

ĐỐI TƯỢNG: SINH VIÊN ĐẠI HỌC – CAO ĐẲNG
NGÀNH HỌC: QUẢN TRỊ KINH DOANH

- Năm 2019 -

MỤC LỤC

CHƯƠNG 1. TỔNG QUAN VỀ QUẢN TRỊ NHÂN LỰC	3
1.1. Thực chất của quản trị nhân lực	3
1.1.1. Khái niệm, đối tượng, mục tiêu và ý nghĩa của quản trị nhân lực	3
1.1.2. Nội dung của quản trị nhân lực trong doanh nghiệp.....	7
1.1.3. Triết lý Quản trị nhân lực.....	8
1.1.4. Quản trị nhân lực: Một khoa học, một nghệ thuật và là một nghề.....	17
1.2. Sự phân chia trách nhiệm quản trị nhân lực trong tổ chức	18
1.2.1. Vai trò, quyền hạn của bộ phận quản trị nhân lực	18
1.2.2. Yêu cầu đối với quản trị viên nhân lực	19
1.2.3. Phân chia trách nhiệm Quản trị nhân lực trong tổ chức.....	20
1.3 Ảnh hưởng của môi trường kinh doanh đối với quản trị nhân lực	22
1.3.1. Môi trường bên ngoài:	22
1.3.2. Môi trường bên trong.....	22
1.4 Quá trình hình thành và phát triển của Quản trị nhân lực.....	23
CHƯƠNG 2: PHÂN TÍCH CÔNG VIỆC	27
2.1 Khái niệm, nội dung, ý nghĩa của phân tích công việc	27
2.1.1. Khái niệm phân tích công việc và các khái niệm có liên quan.....	27
2.1.2. Nội dung phân tích công việc.....	28
2.1.3. Ý nghĩa của phân tích công việc	32
2.2. Các phương pháp thu thập thông tin khi phân tích công việc	33
2.2.1. Quan sát:	33
2.2.2 Ghi chép các sự kiện quan trọng:	33
2.2.3 Nhật ký làm việc:	33
2.2.4 Phỏng vấn:	34
2.2.5 Sử dụng các bản câu hỏi được thiết kế sẵn (Phiếu điều tra).....	35
2.2.6. Hội thảo chuyên gia:	35
2.3. Các bước thực hiện phân tích công việc	36
CHƯƠNG 3: HOẠCH ĐỊNH NGUỒN NHÂN LỰC.....	40
3.1.2. Vai trò của hoạch định nguồn nhân lực.....	42
3.1.3. Quan hệ giữa hoạch định nguồn nhân lực và kế hoạch sản xuất kinh doanh.....	42
3.2. Các giai đoạn cơ bản của quá trình hoạch định nguồn nhân lực	43
3.2.1. Dự báo nhu cầu nhân lực.....	44
CHƯƠNG 4: TUYỂN MỌ VÀ TUYỂN CHỌN NHÂN LỰC.....	60
4.1. Khái quát về quá trình tuyển dụng nhân lực.	60
4.1.1 Khái niệm tuyển dụng nhân lực	60
4.1.2. Mục đích, ý nghĩa của tuyển dụng nhân lực	60
4.2 Quá trình tuyển mộ.....	60
4.2.1. Khái niệm	60
4.2.2. Các yếu tố ảnh hưởng tới hiệu quả của tuyển mộ.....	61
4.2.3. Các nguồn tuyển mộ và tác dụng của nó	62
4.2.4. Quá trình tuyển mộ nhân lực	65
4.3. Quá trình tuyển chọn nhân lực	69

4.3.1. Khái niệm của tuyển chọn nhân lực	69
4.3.2. Các bước của quá trình tuyển chọn	69
CHƯƠNG 5: BỐ TRÍ NHÂN LỰC VÀ THÔI VIỆC.....	85
5.1. Nội dung của các chương trình định hướng.....	85
5.2. Thuyên chuyển người lao động.....	86
5.2.1. Mục đích của thuyên chuyển	86
5.2.2. Phân loại thuyên chuyển	86
5.3. Đề bạt	86
5.3.1. Khái niệm, mục đích của đề bạt.....	86
5.3.2. Hình thức đề bạt.....	87
5.3.3. Chính sách và thủ tục đề bạt.....	87
5.4. Thôi việc.....	88
5.4.1. Các loại thôi việc	88
5.4.2. Các chế độ khi thôi việc:	89
CHƯƠNG 6: TẠO ĐỘNG LỰC TRONG LAO ĐỘNG.....	94
6.1. Khái niệm động lực và các yếu tố tạo động lực trong lao động	94
6.1.1. Khái niệm	94
6.1.2. Các yếu tố tạo động lực	94
6.2. Các học thuyết tạo động lực trong lao động	95
6.2.1. Các học thuyết về nhu cầu	95
6.2.2. Thuyết tăng cường tích cực của F.Skinner.	97
6.2.3. Thuyết Kỳ vọng của V.H.VROOM	97
6.2.4. Thuyết công bằng của J. S. Adams.....	97
6.2.5. Thuyết hai nhân tố của HERZBERG.....	98
6.3. Các phương hướng tạo động lực trong lao động.....	100
6.3.1. Xác định nhiệm vụ và tiêu chuẩn thực hiện công việc:.....	100
6.3.2. Kích thích lao động bằng vật chất và tinh thần.	100
6.3.3. Tạo điều kiện thuận lợi để người lao động hoàn thành công việc.....	102
CHƯƠNG 7 ĐÁNH GIÁ THỰC HIỆN CÔNG VIỆC	105
7.1. Khái niệm, mục tiêu của đánh giá thực hiện công việc	105
7.1.1. Khái niệm	105
7.1.2. Mục tiêu cơ bản của đánh giá thực hiện công việc	105
7.2. Hệ thống đánh giá và các yêu cầu đối với một hệ thống đánh giá thực hiện công việc.....	106
7.2.1. Hệ thống đánh giá thực hiện công việc:	106
7.2.2. Các yêu cầu đối với một hệ thống đánh giá thực hiện công việc	107
7.2.3. Các lỗi cần tránh đối với một hệ thống đánh giá thực hiện công việc.....	107
7.3. Các phương pháp đánh giá thực hiện công việc	108
7.3.1. Phương pháp thang đo đánh giá đồ họa (phương pháp cho điểm)....	108
7.3.2. Phương pháp danh mục kiểm tra	110
7.3.3. Phương pháp ghi chép các sự kiện quan trọng.....	112
7.3.4. Phương pháp đánh giá bằng thang đo dựa trên hành vi	113
7.3.5. Các phương pháp so sánh	113
7.3.6. Phương pháp bản tường thuật	115
7.3.7. Phương pháp “Quản lý bằng mục tiêu” (MBO).....	117

7.4. Tổ chức công tác đánh giá thực hiện công việc	118
7.4.1. Lựa chọn và thiết kế phương pháp đánh giá.....	118
7.4.2. Lựa chọn người đánh giá.	119
7.4.3. Lựa chọn chu kỳ đánh giá.	119
7.4.4. Đào tạo người đánh giá.	119
7.4.5. Phỏng vấn đánh giá.	119
CHƯƠNG 8: ĐÀO TẠO VÀ PHÁT TRIỂN NHÂN LỰC	124
8.1. Khái niệm, mục tiêu, lý do của đào tạo và phát triển nhân lực.....	124
8.1.1. Các khái niệm.....	124
8.1.2. Mục tiêu của đào tạo và phát triển nguồn nhân lực.	125
8.1.3. Lý do của đào tạo và phát triển nhân lực:	125
8.2. Các phương pháp đào tạo và phát triển nhân lực.....	126
8.2.1. Đào tạo trong công việc	127
8.2.2. Đào tạo ngoài công việc	129
8.3. Trình tự xây dựng chương trình đào tạo và phát triển nhân lực:	133
8.3.1. Xác định nhu cầu đào tạo và phát triển:.....	133
8.3.2. Xác định mục tiêu đào tạo.....	135
8.3.3. Lựa chọn đối tượng đào tạo.....	135
8.3.4. Xây dựng chương trình đào tạo và lựa chọn phương thức đào tạo....	136
8.3.5. Dự tính kinh phí đào tạo	136
8.3.6. Lựa chọn và đào tạo giáo viên.....	136
8.3.7. Đánh giá chương trình và kết quả đào tạo.	136
CHƯƠNG 9: THÙ LAO LAO ĐỘNG	142
9.1. Khái niệm và các mục tiêu của một hệ thống thù lao lao động	142
9.1.1. Khái niệm hệ thống thù lao lao động.....	142
9.1.2. Các mục tiêu của một hệ thống thù lao lao động	144
9.1.3. Những yếu tố ảnh hưởng tới thù lao lao động	145
9.2. Hệ thống trả công lao động	148
9.2.1. Hệ thống tiền lương thống nhất của Nhà nước.....	148
9.1.2. Trình tự xây dựng hệ thống trả công của doanh nghiệp.....	149
9.3. Các hình thức trả lương.....	151
9.3.1. Trả lương theo thời gian	151
9.3.2. Trả lương theo sản phẩm	151
9.4. Tiền thưởng	160
9.4.1. Khái niệm, ý nghĩa	160
9.4.2. Các hình thức tiền thưởng.....	161
9.5. Phúc lợi của người lao động.....	161
9.5.1. Khái niệm, ý nghĩa của phúc lợi	161
9.5.2. Các loại phúc lợi	162
9.4.3. Xây dựng và quản lý chương trình phúc lợi và dịch vụ cho người lao động	164
CHƯƠNG 10: QUAN HỆ LAO ĐỘNG.....	169
10.1. Chủ thể cấu thành và nội dung quan hệ lao động.	169
10.1.1. Khái niệm về quan hệ lao động.....	169
10.2. Hợp đồng lao động và Thỏa ước lao động tập thể.....	172

10.2.1. Khái niệm, phân loại và nội dung của hợp đồng lao động.....	172
10.2.2. Khái niệm và nội dung của thoả ước lao động tập thể.	176
10.3. Tranh chấp lao động.....	177
10.3.1. Khái niệm tranh chấp lao động.....	177
10.3.2. Phòng ngừa và giải quyết tranh chấp lao động.....	177

Tailieu.vn

DANH MỤC TỪ VIẾT TẮT

QTNNL	Quản trị nguồn nhân lực
QTNL	Quản trị nhân lực
CHXHCNVN	Cộng hòa Xã hội Chủ nghĩa Việt Nam
TU ¹ LĐTT	Thỏa ước lao động tập thể
BHXXH	Bảo hiểm xã hội
BHYT	Bảo hiểm Y tế

TaiLieu.vn

DANH MỤC BẢNG BIỂU HÌNH VẼ

Bảng biểu

Bảng 1.1. Phân định trách nhiệm của bộ phận nhân sự và cấp quản lý trực tiếp trong các chức năng hoạch định, tuyển dụng, đào tạo nhân lực

Bảng 2.1: Ví dụ về bản mô tả công việc

Bảng 2.2: Ví dụ về bản yêu cầu chuyên môn công việc

Bảng 2.3: Ví dụ về bản tiêu chuẩn thực hiện công việc

Bảng 3.1. Kế hoạch sản xuất sản phẩm, lượng lao động hao phí cho một sản phẩm

Bảng 3.2. Bảng quy định tiêu chuẩn định biên

Bảng 3.3: Nhân lực Công ty kinh doanh Vận tải 2000-2010

Bảng 3.4: Phân tích Markov

Bảng 4.1. Bảng so sánh ưu, nhược điểm của các phương pháp phỏng vấn

Bảng 4.1. Bảng so sánh ưu, nhược điểm của các phương pháp phỏng vấn

Bảng 5.1. Quy trình và thủ tục đề bạt, thăng chức

Bảng 7.1: Đánh giá tình hình thực hiện công việc của nhân viên theo phương pháp cho điểm

Bảng 7.2. Ví dụ về mẫu phiếu đánh giá bằng phương pháp danh mục kiểm tra

Bảng 7.3. Ví dụ về mẫu phiếu đánh giá bằng phương pháp ghi chép sự kiện quan trọng

Bảng 8.1: So sánh giữa đào tạo và phát triển nguồn nhân lực

Hình vẽ

Hình 2.1: Tiến trình phân tích công việc

Hình 4.1. Sơ đồ mối quan hệ giữa công tác tuyển mộ và các chức năng quản trị nguồn nhân lực

Hình 4.2. Sơ đồ các quyết định tuyển chọn

Hình 7.1: Mối quan hệ giữa ba yếu tố của hệ thống đánh giá và các mục tiêu của ĐGTHCV

Hình 7.2. Sơ đồ quản lý theo mục tiêu MBO

Hình 8.2: Trình tự xây dựng một chương trình đào tạo /phát triển

Bảng 8.2: Mô hình đánh giá kết quả đào tạo của Tiến sĩ Donald Kir Patrick

Hình 9.1. Sơ đồ cơ cấu lương bổng và đãi ngộ

LỜI GIỚI THIỆU

Sự tiến bộ của khoa học kỹ thuật công nghệ với sự xuất hiện của máy móc thiết bị tiên tiến hiện đại và các phần mềm tiện ích đã trợ giúp rất nhiều cho mọi hoạt động của tổ chức, của doanh nghiệp. Tuy nhiên, trong mọi lĩnh vực, yếu tố con người vẫn luôn là yếu tố quan trọng nhất và không thể thay thế được. Trong mọi tổ chức, mọi doanh nghiệp cũng như trong xã hội nói chung, yếu tố con người hay tập thể những người lao động – nguồn nhân lực từ cấp cao nhất cho đến cấp cơ sở vẫn là yếu tố quyết định sự thành công, thực hiện thắng lợi mục tiêu của tổ chức và của các doanh nghiệp cũng như mục tiêu xã hội. Quản lý nguồn nhân lực trong tổ chức là một vấn đề phức tạp, đó là sự kết hợp của khoa học và nghệ thuật.

Quản trị nhân lực, hay Quản trị nguồn nhân lực là một trong các môn học cơ bản về quản lý người lao động trong các tổ chức nói chung hay của các doanh nghiệp nói riêng. Nó cung cấp những lý luận cơ bản nhất nhằm giúp các nhà quản lý thực hiện tốt vai trò của mình, sử dụng hiệu quả sức lao động nhằm đạt được mục tiêu đề ra.

Để nghiên cứu học phần này có hiệu quả, người học cần được trang bị những kiến thức cơ bản về kinh tế kỹ thuật như: Kinh tế vi mô, Kinh tế vĩ mô, Kinh tế chính trị, Quản trị học... Học phần Quản trị nhân lực cung cấp những lý luận cơ bản nhất về công tác quản lý con người trong tổ chức, từ lúc hình thành nguồn nhân lực đến việc tổ chức sử dụng có hiệu quả và phát triển nguồn nhân lực đáp ứng yêu cầu của tổ chức. Người học thấy được các thách thức đối với công tác quản lý nhân lực trong môi trường đầy biến động với các yếu tố khoa học, kỹ thuật, kinh tế xã hội ngày càng phát triển và phức tạp hơn.

Để đáp ứng với yêu cầu học tập của sinh viên chuyên ngành Quản trị kinh doanh, Trường Đại học Kinh tế - Kỹ thuật Công nghiệp tổ chức biên soạn Tài liệu học tập “Quản trị Nhân lực”. Đây là học phần chuyên môn của sinh viên chuyên ngành Quản trị kinh doanh.

Tài liệu học tập được biên soạn theo đúng chương trình đào tạo và các quy định về cách trình bày của Nhà trường. Nội dung của bài giảng bao gồm 10 chương, trong mỗi chương bao gồm các phần nội dung chủ yếu như sau:

- Mục đích của chương
- Nội dung của chương
- Câu hỏi hướng dẫn ôn tập, thảo luận chương
- Bài tập ứng dụng
- Hướng dẫn tự học ở nhà.

Do thời gian có hạn nên Tài liệu học tập khó có thể tránh khỏi những thiếu sót nhất định. Chúng tôi luôn mong nhận được sự góp ý của bạn đọc để Tài liệu học tập này được tái bản hoàn thiện hơn trong những lần sau.

Xin trân trọng cảm ơn!

TaiLieu.vn

CHƯƠNG I: TỔNG QUAN VỀ QUẢN TRỊ NHÂN LỰC

MỤC ĐÍCH CỦA CHƯƠNG

Sau khi nghiên cứu và học tập chương này, sinh viên cần nắm được:

- Xác định khái niệm nhân lực, quản trị nhân lực
- Xác định rõ đối tượng, mục tiêu, vai trò, các hoạt động chủ yếu của quản trị nhân lực
- Phân định trách nhiệm quản trị nhân lực trong tổ chức
- Xác định ảnh hưởng của môi trường kinh doanh đối với quản trị nhân lực
- Xác định nội dung cơ bản của một số học thuyết quản trị nhân lực

NỘI DUNG

1.1. Thực chất của quản trị nhân lực

1.1.1. Khái niệm, đối tượng, mục tiêu và ý nghĩa của quản trị nhân lực

Quản trị nhân lực là một trong các bộ phận chủ yếu của quản trị doanh nghiệp. Để tiến hành bất kỳ hoạt động kinh doanh nào đó các doanh nghiệp phải có các yếu tố cơ bản là vật lực, tài lực và nhân lực. Trong đó, con người là yếu tố duy nhất biết tác động vào các yếu tố khác để thúc đẩy các yếu tố khác khởi động, đồng thời gắn kết các yếu tố lại với nhau để tạo ra sức mạnh cạnh tranh. Nếu không có yếu tố con người thì các yếu tố khác không thể hiện được vai trò của nó. Trong khi các yếu tố khác nếu bị khai thác nhiều sẽ cạn kiệt, nhưng đối với yếu tố con người mà đặc biệt là trí tuệ con người càng khai thác càng sản sinh vì khả năng sáng tạo của con người là vô hạn. Nhưng để phát huy được vai trò của yếu tố con người như thế nào phụ thuộc rất nhiều vào tài năng của các nhà quản trị.

a) Khái niệm nhân lực và quản trị nhân lực

Xét trên phương diện cá nhân con người thì *nhân lực* được hiểu là nguồn lực nội tại trong mỗi con người mà họ có thể cống hiến cho tổ chức, bao gồm thể lực và trí lực.

Thể lực chỉ sức khỏe của thân thể, biểu hiện bằng sức vóc, tình trạng sức khỏe. Thể lực của mỗi người là khác nhau, phụ thuộc vào tuổi tác, giới tính, thời gian công tác, mức sống, thu nhập, chế độ ăn uống, chế độ làm việc và nghỉ ngơi, chế độ y tế...

Trí lực chỉ sự suy nghĩ, 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, thể lực của con người dường như luôn được khai thác triệt để, thậm chí đến mức cạn kiệt, nhưng 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 mỗi con người.

Xét trên phương diện một tổ chức là nhân lực của một tổ chức bao gồm tất cả những người lao động làm việc trong tổ chức đó. Khi xem xét đến nhân lực của một tổ chức, ta có thể xem xét trên hai góc độ:

- Số lượng nhân lực: Số lượng nguồn nhân lực được hiểu thông qua các chỉ tiêu quy mô và tốc độ tăng nguồn nhân lực.

- Chất lượng nguồn nhân lực: Được biểu hiện ở thể lực và trí lực, tinh thần, thái độ, động cơ và ý thức lao động. Nói đến chất lượng lao động của nhân lực trong tổ chức là nói đến mặt trí tuệ trong đó (trình độ tay nghề, phẩm chất ...) là quan trọng nhất. Ba mặt: thể lực, trí lực, tinh thần có quan hệ chặt chẽ với nhau và thống nhất cấu thành chất lượng nhân lực, trong đó thể lực là nền tảng, cơ sở phát triển trí tuệ, là phương tiện để truyền tải trí thức, trí tuệ của con người vào hoạt động thực tiễn, ý thức, tinh thần, đạo đức, tác phong là yếu tố chi phối. Trí tuệ là yếu tố quyết định chất lượng nhân lực của tổ chức.

Có thể nói rằng nhân lực của doanh nghiệp là toàn bộ khả năng lao động mà doanh nghiệp có thể huy động được cho việc thực hiện các mục tiêu đã định. Nó gần nghĩa với sức mạnh của lực lượng lao động trong doanh nghiệp.

Để có nhân lực đảm bảo số lượng, chất lượng sử dụng, không ngừng phát triển nhân lực các tổ chức cần phải quản trị mang tính chuyên nghiệp và khoa học, áp dụng nhiều các thành tựu khoa học.

* Quản trị nhân lực

Khái niệm quản trị nhân lực được trình bày theo nhiều góc độ khác nhau:

Ở góc độ tổ chức quá trình lao động: “Quản lý nhân lực là lĩnh vực theo dõi, hướng dẫn, điều chỉnh, kiểm tra sự trao đổi chất (năng lượng, thần kinh, bắp thịt) giữa con người với các yếu tố vật chất của tự nhiên (công cụ lao động, đối tượng lao động, năng lượng...) trong quá trình tạo ra của cải vật chất và tinh thần để thỏa mãn nhu cầu của con người và xã hội nhằm duy trì, bảo vệ và phát triển tiềm năng của con người”.

Với tư cách là một trong các chức năng cơ bản của quá trình quản trị: Quản trị nhân lực bao gồm các việc từ hoạch định, tổ chức, chỉ huy, phối hợp và kiểm soát các hoạt động liên quan đến việc thu hút, sử dụng và phát triển người lao động trong các tổ chức.

Đi sâu vào chính nội dung hoạt động của quản trị nhân lực thì “Quản lý nhân lực là việc tuyển dụng, sử dụng, duy trì và phát triển cũng như cung cấp các tiện nghi cho người lao động trong các tổ chức”.

Tựu chung lại, quản trị nhân lực được quan niệm trên hai góc độ: nghĩa hẹp và nghĩa rộng.

Nghĩa hẹp của quản trị nguồn nhân lực là tập hợp những việc cụ thể như: tuyển người, bình xét, giao công việc, giải quyết tiền lương, bồi dưỡng, đánh giá chất lượng cán bộ công nhân viên nhằm chấp hành tốt mục tiêu, kế hoạch của tổ chức.

Nghĩa rộng, việc khai thác và quản lý nguồn nhân lực lấy giá trị con người làm trọng tâm, vận dụng hoạt động khai thác và quản lý nhằm giải quyết những tác động lẫn nhau giữa người với công việc, giữa người với người và giữa người với tổ chức.

Nhìn chung, quản trị nhân lực hiện đại được hiểu như sau: “*Quản trị nhân lực là tổng hợp các hoạt động quản trị liên quan đến việc tạo ra, duy trì, phát triển và sử dụng*

có hiệu quả yếu tố con người trong doanh nghiệp nhằm đạt được mục tiêu chung của doanh nghiệp đồng thời cố gắng đạt được các mục tiêu xã hội và mục tiêu cá nhân”.

Quan điểm trên dựa trên 4 tiếp cận hiện đại sau đây:

Tiếp cận về con người: Quản trị nhân lực là quản trị con người trong một tổ chức, do đó phải biết chú ý tới các lợi ích của bản thân con người trong quá trình họ thực hiện mục tiêu của doanh nghiệp. Muốn quản trị nhân lực tốt các nhà quản trị phải rất hiểu biết về con người, phải biết tôn trọng họ cũng như biết động viên các khả năng tích cực, chủ động, sáng tạo... còn tiềm ẩn trong mỗi người lao động. Nhờ đó mà các xã hội và các doanh nghiệp mới có thể thành công và phát triển nhanh chóng được.

Tiếp cận về quản trị: Quản trị là tổng hợp các hoạt động có ý thức nhằm thực hiện các mục tiêu của tổ chức thông qua các nỗ lực của cá nhân. Quản trị gồm các hoạt động: hoạch định, tổ chức, lãnh đạo và kiểm tra. Quản trị nhân lực là trách nhiệm của mọi người quản trị trong tổ chức. Bộ phận chuyên trách về quản trị nhân lực phải cố vấn, phục vụ cho mọi cán bộ quản trị trong đơn vị để họ có thể quản trị ngày càng tốt hơn những người lao động trong bộ phận của mình.

Tiếp cận về hệ thống: Doanh nghiệp là một hệ thống phức tạp và mở ra môi trường bên ngoài, mà trong đó mỗi bộ phận và cá nhân là các phân hệ và các phần tử có quan hệ chặt chẽ và mật thiết với nhau để thực hiện những mục tiêu chung của nó. Chỉ một phần tử nào đó không bình thường thì cả doanh nghiệp đó sẽ bị ảnh hưởng. Do đó, ngoài việc biết phân công lao động một cách cân đối, hợp lý cho từng cá nhân và từng bộ phận, các nhà quản trị còn phải biết tổ chức và tạo lập điều kiện lao động tốt nhất cho họ tiến hành sản xuất kinh doanh, cũng như phải biết quan tâm một cách hợp lý và hài hoà nhất đến các lợi ích của họ trong quá trình tồn tại cũng như phát triển doanh nghiệp.

Tiếp cận về mặt chủ động tích cực: ngoài việc tạo lập và duy trì một cách tích cực các cố gắng của từng cá nhân và bộ phận trong một tổ chức, quản trị nhân lực còn phải biết nhìn nhắt trước được các thách thức cũng như các vấn đề có ảnh hưởng đến con người và kết quả lao động của họ, để từ đó có sự chuẩn bị trước, đề phòng trước nhằm làm tăng sự đóng góp một cách chủ động và tích cực hơn nữa của tất cả mọi người trước khi các thách thức đó xuất hiện.

b) Đối tượng, mục tiêu của quản trị nhân lực

*** Đối tượng của Quản trị nhân lực** là người lao động với tư cách là những cá nhân lao động trong tổ chức và các vấn đề có liên quan đến họ như công việc và các quyền lợi, nghĩa vụ của họ trong tổ chức

Là một bộ phận của khoa học lao động, môn học quản trị nhân lực tập trung nghiên cứu mối quan hệ giữa những con người trong một tổ chức, tức là nghiên cứu những vấn đề về việc con người được đối xử như thế nào trong một đơn vị cụ thể. Nghiên cứu các hình thức và phương pháp đảm bảo sự tác động qua lại giữa những người làm việc trong một tổ chức, các đòn bẩy, các kích thích và các bảo đảm về mặt luật pháp cho con người trong lao động nhằm nâng cao tính tích cực phát triển các tiềm năng sáng tạo của họ, kết hợp những

cố gắng chung trong công việc nâng cao hiệu quả của sản xuất và chất lượng công tác.

Quản trị nhân lực nghiên cứu các vấn đề quản trị con người trong các tổ chức ở tầm vi mô với các mục tiêu cơ bản sau:

- Sử dụng nhân lực của tổ chức một cách có hiệu quả nhằm tăng năng suất lao động và tính hiệu quả của tổ chức

- Đáp ứng nhu cầu ngày càng cao của nhân viên, tạo điều kiện cho nhân viên được phát huy tối đa các năng lực cá nhân, được kích thích, động viên nhiều nhất tại nơi làm việc và trung thành, tận tâm với doanh nghiệp.

c) Ý nghĩa của quản trị nhân lực

Bất kỳ một doanh nghiệp nào khi tiến hành các hoạt động sản xuất kinh doanh cũng đều phải hội đủ các yếu tố, đó là nhân lực, tài lực và vật lực. Trong đó, nhân lực đóng vai trò cực kỳ quan trọng, có tính quyết định tới sự tồn tại và phát triển của doanh nghiệp.

Một là, do sự cạnh tranh ngày càng gay gắt trên thị trường nên các doanh nghiệp muốn tồn tại và phát triển buộc phải cải tiến tổ chức của mình theo hướng tinh giảm gọn nhẹ, năng động, trong đó yếu tố con người mang tính quyết định.

Hai là, sự tiến bộ của khoa học kỹ thuật cùng với sự phát triển kinh tế buộc các nhà quản trị phải biết làm cho tổ chức của mình thích ứng. Do đó, việc thực hiện các nội dung hoạch định, tuyển dụng, duy trì, phát triển, đào tạo, động viên và tạo mọi điều kiện thuận lợi cho con người thông qua tổ chức, nhằm đạt được mục tiêu đã định trước là vấn đề quan tâm hàng đầu.

Ba là, nghiên cứu quản trị nhân lực giúp cho nhà quản trị đạt được mục đích, kết quả thông qua người khác. Một quản trị gia có thể lập kế hoạch hoàn chỉnh, xây dựng sơ đồ tổ chức rõ ràng, có hệ thống kiểm tra hiện đại chính xác, v.v...nhưng nhà quản trị đó vẫn có thể thất bại nếu không biết tuyển đúng người cho đúng việc, hoặc không biết cách khuyến khích nhân viên làm việc. Để quản trị có hiệu quả, nhà quản trị cần biết cách làm việc và hòa hợp với người khác, biết cách lôi kéo người khác làm cho mình.

Bốn là, nghiên cứu quản trị nhân lực giúp cho các nhà quản trị học được cách giao dịch với người khác, biết tìm ra ngôn ngữ chung và biết nhạy cảm với nhu cầu của nhân viên, biết cách đánh giá nhân viên chính xác, biết lôi kéo nhân viên say mê với công việc, tránh được các sai lầm trong tuyển chọn, sử dụng nhân viên, biết cách phối hợp thực hiện mục tiêu của tổ chức và mục tiêu của các cá nhân, nâng cao hiệu quả của tổ chức và dần dần có thể đưa chiến lược con người trở thành một bộ phận hữu cơ chiến lược kinh doanh của doanh nghiệp, góp phần nâng cao chất lượng và hiệu quả công tác của tổ chức.

Tóm lại, quản trị nhân lực đóng vai trò trung tâm trong quá trình điều hành hoạt động sản xuất kinh doanh nói chung của các doanh nghiệp, giúp doanh nghiệp có thể tồn tại, phát triển và đi lên trong cạnh tranh. Vai trò trọng tâm này xuất phát từ vai trò của con người: con người là yếu tố cấu thành doanh nghiệp; bản thân con người vận hành doanh nghiệp và con người quyết định sự thắng bại của doanh nghiệp. Chính vì vai trò quan trọng

của nguồn nhân lực nên quản trị nhân lực là một lĩnh vực quản trị quan trọng trong mọi doanh nghiệp. Quản lý các nguồn lực khác sẽ không có hiệu quả nếu tổ chức không quản lý tốt nguồn nhân lực, vì suy đến cùng mọi hoạt động quản lý đều thực hiện bởi con người.

1.1.2. Nội dung của quản trị nhân lực trong doanh nghiệp

Quản trị nguồn nhân lực là một trong các nội dung quan trọng của quản trị doanh nghiệp. Quản trị nhân lực là một tác động liên tục, có tổ chức đối với nguồn nhân lực vì mục tiêu bảo tồn và phát triển doanh nghiệp bền vững, nhằm đạt tới các mục đích và mục tiêu chung đặt ra của doanh nghiệp.

Nội dung chủ yếu của việc quản trị nhân lực là sự phối hợp một cách tổng thể các hoạt động hoạch định, tuyển mộ, lựa chọn, sử dụng, duy trì, phát triển, động viên và tạo mọi điều kiện thuận lợi cho nguồn nhân lực của doanh nghiệp thông qua tổ chức đạt được các mục tiêu của doanh nghiệp.

Các nội dung chủ yếu được nghiên cứu trong học phần quản trị nhân lực bao gồm:

- Phân tích công việc, chiêu mộ và tuyển chọn người phù hợp với yêu cầu của tính chất công việc
- Phân tích xác định nhu cầu và khả năng nhân lực của tổ chức đảm bảo hoạch định nhân lực phù hợp với thực hiện chiến lược sản xuất kinh doanh.
- Bố trí sử dụng, theo dõi, đánh giá kết quả thực hiện công việc, điều chỉnh sử dụng nhân lực (thuyên chuyển, đề bạt, cho thôi việc....)
- Đào tạo nâng cao trình độ, nhận thức, kỹ năng cho người lao động tạo sự thích ứng con người với công việc cho trước mắt cũng như về lâu dài.
- Xây dựng các đòn bẩy, các kích thích về vật chất cũng như tinh thần, các đảm bảo về mặt Nhà nước và xã hội cho người lao động và sử dụng lao động, các biện pháp tổ chức nhằm phát huy tính tích cực, sáng tạo của người lao động (tiền lương, tiền thưởng, kỷ luật lao động, hợp đồng lao động)

Các nội dung có quan hệ và tác động qua lại với nhau. Mỗi nội dung đòi hỏi những hình thức và phương pháp tiếp cận khoa học, linh hoạt.

Tuy nhiên, có thể phân chia các hoạt động của yếu tố của quản trị nhân lực theo 03 nhóm chức năng chủ yếu sau:

Nhóm chức năng thu hút (hình thành nguồn nhân lực): bao gồm các hoạt động đảm bảo cho tổ chức có đủ lao động về số lượng và chất lượng. Muốn vậy tổ chức phải tiến hành: hoạch định nhân lực; phân tích và thiết kế công việc; bố trí nhân lực; tuyển mộ, tuyển chọn nhân lực.

Hoạch định nhân lực là quá trình đánh giá nhu cầu của tổ chức về nguồn nhân lực phù hợp với mục tiêu chiến lược, các kế hoạch của tổ chức và xây dựng các giải pháp nhằm đáp ứng nhu cầu đó.

Thiết kế và phân tích công việc là quá trình xác định, xem xét, khảo sát những nhiệm

vụ và những hành vi liên quan đến một công việc cụ thể. Thiết kế và phân tích công việc thường được sử dụng để xây dựng chức năng nhiệm vụ và yêu cầu về trình độ kỹ thuật của công việc làm cơ sở cho công tác tuyển mộ, tuyển chọn, đào tạo, thủ lao...

Bố trí sắp xếp nhân lực là quá trình thu hút người có trình độ vào tổ chức, lựa chọn người có khả năng đáp ứng yêu cầu công việc trong những ứng viên rồi sắp xếp hợp lý (đúng việc, đúng thời điểm) vào những vị trí khác nhau trong tổ chức.

Nhóm chức năng đào tạo và phát triển nguồn nhân lực: nhóm chức năng này chú trọng các hoạt động nhằm nâng cao năng lực của nhân viên, đảm bảo cho nhân viên trong tổ chức có các kỹ năng, trình độ lành nghề cần thiết để hoàn thành công việc được giao và tạo điều kiện cho nhân viên phát triển được tối đa năng lực cá nhân. Bên cạnh việc đào tạo mới còn có các hoạt động đào tạo lại nhân viên mỗi khi có sự thay đổi về nhu cầu sản xuất kinh doanh hay qui trình kỹ thuật, công nghệ đổi mới.

Nhóm chức năng duy trì nguồn nhân lực: nhóm này nhằm chú trọng đến việc duy trì và sử dụng có hiệu quả nguồn nhân lực trong tổ chức. Nhóm chức năng này bao gồm các hoạt động: đánh giá thực hiện công việc và thù lao lao động cho nhân viên, duy trì và phát triển các mối quan hệ lao động tốt đẹp trong doanh nghiệp.

Thông qua hệ thống thù lao lao động và phúc lợi một mặt thúc đẩy nhân viên làm việc hăng say, tận tình, có ý thức trách nhiệm. Mặt khác, đây là những biện pháp hữu hiệu để thu hút và duy trì được đối ngũ lao động lành nghề cho doanh nghiệp.

Những công việc chủ yếu của hoạt động này là:

- Đánh giá thực hiện công việc
- Xây dựng và quản lý hệ thống thù lao lao động
- Thiết lập và áp dụng các chính sách, phúc lợi, phục cấp, bảo hiểm xã hội...

Duy trì, phát triển các mối quan hệ lao động tốt đẹp vừa tạo ra bầu không khí tâm lý xã hội tập thể lành mạnh vừa giúp cho nhân viên thỏa mãn với công việc của mình.

Hoạt động này bao gồm các công việc:

- Ký kết hợp đồng lao động, thỏa ước lao động tập thể
- Giải quyết các tranh chấp, bất bình trong lao động, giải quyết kỷ luật lao động
- Cải thiện điều kiện và môi trường làm việc
- Chăm sóc y tế, bảo hiểm, an toàn lao động

1.1.3. Triết lý Quản trị nhân lực

Triết lý Quản trị nhân lực là những tư tưởng, quan điểm của người lãnh đạo cấp cao về cách thức quản lý con người trong tổ chức. Từ đó mà tổ chức có các biện pháp, chính sách về quản trị nhân lực và chính các biện pháp, phương pháp quản lý đó có tác dụng nhất định tới hiệu quả, tinh thần và thái độ làm việc của người lao động

Triết lý Quản trị nhân lực trước hết phụ thuộc vào các quan niệm về yếu tố con người trong lao động sản xuất.

a) Các quan điểm về con người

Điểm lại trong lịch sử nhân loại, bỏ qua quan niệm con người là một động vật biết nói ở thời kỳ nô lệ, thì còn có các quan niệm sau:

Thứ nhất, quan niệm: “*Con người được coi như một loại công cụ lao động*”.

Quan niệm này lưu hành rộng rãi dưới thời kỳ của F. W. Taylor vào cuối thế kỷ thứ XIX. Quan niệm này cho rằng: Về bản chất đa số con người không muốn làm việc, họ quan tâm nhiều đến cái mà họ kiếm được chứ không phải là công việc họ làm. Con người có thể chịu đựng được công việc rất nặng nhọc, vất vả khi họ được trả lương cao hơn và họ có thể tuân theo mức sản lượng ấn định. Người lao động bị coi là một công cụ lao động đặc biệt biết nói. Ít người muốn và có thể làm những công việc đòi hỏi tính sáng tạo, sự độc lập và tự kiểm soát. Vì thế, chính sách quản lý xác định là: người quản lý (độc công) trực tiếp phải giám sát và kiểm tra chặt chẽ những người giúp việc, phải phân chia công việc ra thành từng bộ phận đơn giản lặp đi lặp lại, dễ dàng học được. Con người có thể chịu đựng được công việc rất nặng nhọc, vất vả khi họ được trả lương cao hơn và họ có thể tuân theo các mức sản lượng ấn định. Kết quả là các phương pháp khoa học áp dụng trong định mức và tổ chức lao động, năng suất lao động đã tăng lên, những sự bóc lột công nhân cũng đồng thời gắn liền với tên gọi “chế độ vất kiệt mồ hôi sức lực” của người lao động.

Hai là, quan niệm: “*Con người muốn được cư xử như những con người*”. Quan niệm này do các nhà tâm lý xã hội học ở các nước tư bản công nghiệp phát triển. Họ nhận thấy các quan niệm trước chỉ quan tâm đến khai thác con người mà không chú ý đến các quy luật chi phối thái độ cư xử với con người khi họ làm việc. Quan niệm này lưu ý người quản lý phải tạo ra một bầu không khí tốt, dân chủ, thông tin cho những người giúp việc và lắng nghe ý kiến của họ. Đại diện cho quan niệm này là Elton Mayo.

Thứ ba, quan niệm “*Con người có các tiềm năng cần được khai thác và làm cho phát triển*”. Quan niệm này cho rằng: Người lao động có tiềm năng lớn, mà hiện nay mới chỉ được sử dụng một phần: đây là cách nhìn nhận tiên tiến nhất, xem sức lao động của con người là một nguồn lực quý giá nhất trong các nguồn lực của sản xuất và phải biết động viên nó thể hiện ra. Đây là quan niệm hiện đại (khai thác tiềm năng của con người).

b) Các học thuyết về con người

Tương ứng với ba quan điểm về con người lao động **có 3 thuyết** về con người và 3 mô hình quản lý con người

*** 3 thuyết về con người**

- Thuyết X
- Thuyết Y
- Thuyết Z

Trong đó học thuyết X và Y được Douglas Mc Gregor tổng hợp từ các lý thuyết

quản trị nhân lực được áp dụng trong các xí nghiệp phương Tây. Học thuyết Z được W. Ouchi, một kiều dân Nhật ở Mỹ nghiên cứu phương thức quản lý trong các doanh nghiệp Nhật Bản và đưa ra

Học thuyết X

Học thuyết X được Douglas Mc Gregor đưa ra vào những năm 1960, đó là kết quả của việc tổng hợp các lý thuyết quản trị nhân lực được áp dụng trong các xí nghiệp ở phương Tây lúc bấy giờ. Học thuyết X đưa ra giả thiết có thiên hướng tiêu cực về con người như sau:

- Lười biếng là bản tính của con người bình thường, họ chỉ muốn làm việc ít.
 - Họ thiếu chí tiến thủ, không dám gánh vác trách nhiệm, cam chịu để người khác lãnh đạo.
 - Từ khi sinh ra, con người đã tự coi mình là trung tâm, không quan tâm đến nhu cầu của tổ chức.
 - Bản tính con người là chống lại sự đổi mới.
 - Họ không được lanh lợi, dễ bị kẻ khác lừa đảo và những kẻ có dã tâm đánh lừa
- Từ những giả thiết về bản tính con người nói trên, học thuyết X cũng cung cấp phương pháp lý luận truyền thống là: "Quản lý nghiêm khắc" dựa vào sự trừng phạt; "Quản lý ôn hòa" dựa vào sự khen thưởng; "Quản lý nghiêm khắc và công bằng" dựa vào cả sự trừng phạt và khen thưởng.

Học thuyết X cũng được khái quát theo ba điểm sau:

- Nhà quản trị phải chịu trách nhiệm tổ chức các doanh nghiệp hoạt động nhằm đạt được những mục tiêu về kinh tế trên cơ sở các yếu tố như: tiền, vật tư, thiết bị, con người.
- Đối với nhân viên, cần chỉ huy họ, kiểm tra, điều chỉnh hành vi của họ để đáp ứng nhu cầu của tổ chức.
- Dùng biện pháp thuyết phục, khen thưởng, trừng phạt để tránh biểu hiện hoặc chống đối của người lao động đối với tổ chức.

Học thuyết X cho thấy rằng đây là học thuyết có cái nhìn mang thiên hướng tiêu cực về con người và là một lý thuyết máy móc. Theo học thuyết này thì các nhà quản trị lúc bấy giờ chưa hiểu hết về các mức nhu cầu của con người nên chỉ hiểu đơn giản là người lao động có nhu cầu về tiền hay chỉ nhìn phiên diện và chưa đầy đủ về người lao động nói riêng cũng như bản chất con người nói chung. Chính điều đó mà những nhà quản trị theo học thuyết X này thường không tin tưởng vào bất kỳ ai. Họ chỉ tin vào hệ thống những quy định của tổ chức và sức mạnh của kỷ luật. Khi có một vấn đề nào đó xảy ra, họ thường có quy trách nhiệm cho một cá nhân cụ thể để kỷ luật hoặc khen thưởng.

Sự thiếu sót của học thuyết X xuất phát từ thực tế lúc bấy giờ - đó là sự hiểu biết về quản trị còn đang trong quá trình hoàn chỉnh. Chính việc nhìn ra những thiếu sót của học thuyết X lại là tiền đề để cho ra đời những lý thuyết quản trị tiến bộ hơn. Từ khi xuất hiện cho đến nay học thuyết X vẫn có ý nghĩa và được ứng dụng nhiều nhất là trong các ngành sản xuất và dịch vụ. Học thuyết X giúp các nhà quản trị nhìn nhận lại bản thân để chỉnh

sửa hành vi cho phù hợp và nó cũng trở thành học thuyết quản trị nhân lực kinh điển không thể bỏ qua để giảng dạy trong các khối kinh tế.

Học thuyết Y

Học thuyết Y cũng được Douglas Mc Gregor đưa ra vào những năm 1960, có thể coi học thuyết Y là sự "sửa sai" hay tiến bộ hơn về lý thuyết quản trị nhân lực. Xuất phát từ việc nhìn nhận được những chỗ sai lầm trong học thuyết X, học thuyết Y đã đưa ra những giả thiết tích cực hơn về bản chất con người, đó là:

- Lười nhác không phải là bản tính bẩm sinh của con người nói chung.
 - Lao động trí óc, lao động chân tay cũng như nghỉ ngơi, giải trí đều là hiện tượng của con người.
 - Điều khiển và đe dọa không phải là biện pháp duy nhất thúc đẩy con người thực hiện mục tiêu của tổ chức.
 - Tài năng con người luôn tiềm ẩn vấn đề là làm sao để khơi dậy được tiềm năng đó.
 - Con người sẽ làm việc tốt hơn nếu đạt được sự thỏa mãn cá nhân.
- Từ cách nhìn nhận về con người như trên, học thuyết Y đưa ra phương thức quản trị nhân lực như sau:
- Thực hiện nguyên tắc thống nhất giữa mục tiêu của tổ chức và mục tiêu của cá nhân.
 - Các biện pháp quản trị áp dụng đối với người lao động phải có tác dụng mang lại "thu hoạch nội tại".
 - Áp dụng những phương thức hấp dẫn để có được sự hứa hẹn chắc chắn của các thành viên trong tổ chức.
 - Khuyến khích tập thể nhân viên tự điều khiển việc thực hiện mục tiêu của họ, làm cho nhân viên tự đánh giá thành tích của họ.
 - Nhà quản trị và nhân viên phải có ảnh hưởng lẫn nhau.

Như vậy từ nội dung của học thuyết Y ta thấy học thuyết này có tích cực và tiến bộ hơn học thuyết X ở chỗ nó nhìn đúng bản chất con người hơn. Nó phát hiện ra rằng, con người không phải là những cỗ máy, sự khích lệ đối với con người nằm trong chính bản thân họ.

Nhà quản trị cần cung cấp cho họ một môi trường làm việc tốt thì nhà quản trị phải khéo léo kết hợp mục tiêu của cá nhân vào mục tiêu tổ chức. Tức là làm cho nhân viên hiểu rằng để thỏa mãn mục tiêu của mình thì mình cần phải thực hiện tốt mục tiêu của tổ chức. Việc đánh giá nhân viên theo học thuyết Y này hết sức linh động, các nhà quản trị để cho nhân viên tự đặt ra mục tiêu, tự đánh giá thành tích công việc của mình, khiến cho nhân viên cảm thấy họ thực sự được tham gia vào hoạt động của tổ chức từ đó họ có trách nhiệm và nhiệt tình hơn.

Tuy có những điểm tiến bộ như trên, học thuyết Y cũng có những hạn chế đó là việc

tuân theo học thuyết Y có thể dẫn đến sự buông lỏng quá trong quản lý hoặc trình độ của tổ chức chưa phù hợp để áp dụng học thuyết này. Vì vậy học thuyết Y chỉ có thể được phát huy tốt trong các tổ chức có trình độ phát triển cao và yêu cầu sự sáng tạo như các tập đoàn kinh tế lớn như Microsoft; Unilever; P&G... Và cũng như học thuyết X, học thuyết Y cũng đã được coi là học thuyết kinh điển trong quản trị nhân lực, được đưa vào giảng dạy trong các khối kinh tế.

Học thuyết Z

Học thuyết Z được tiến sỹ W. Ouchi đưa ra vào những năm 70 của thế kỷ trước, học thuyết này được xây dựng dựa trên thực tiễn và lý luận. Học thuyết Z còn có một tên khác đó là "Quản lý kiểu Nhật" vì học thuyết này là kết quả của việc nghiên cứu phương thức quản lý trong các doanh nghiệp Nhật Bản từ năm 1973. Sau này học thuyết Z được phổ biến khắp thế giới vào thời kỳ bùng nổ kinh tế của các nước châu Á vào thập niên 1980.

Nếu như thuyết X có cách nhìn tiêu cực về người lao động thì thuyết Z lại chú trọng vào việc gia tăng sự trung thành của người lao động với công ty bằng cách tạo sự an tâm, mãn nguyện; tôn trọng người lao động cả trong và ngoài công việc. Cốt lõi của thuyết này là làm thỏa mãn và gia tăng tinh thần của người lao động để từ đó họ đạt được năng suất chất lượng trong công việc.

Xuất phát từ những nhận xét về người lao động trên, thuyết Z có nội dung như sau:

- Thể chế quản lý phải đảm bảo cho cấp trên nắm bắt được tình hình của cấp dưới một cách đầy đủ. Duy trì việc ra quyết định và nâng cao trách nhiệm tập thể bằng cách tạo điều kiện cho nhân viên tham gia vào các quyết sách, kịp thời phản ánh tình hình cho cấp trên. Để nhân viên đưa ra những lời đề nghị của họ rồi sau đó cấp trên mới quyết định.

- Nhà quản lý cấp trung gian phải thực hiện được những vai trò thống nhất tư tưởng, thống nhất chính lý và hoàn thiện những ý kiến của cấp cơ sở, kịp thời báo cáo tình hình với cấp trên và đưa ra những kiến nghị của mình.

- Đảm bảo chế độ làm việc lâu dài để nhân viên phát huy tính tích cực, khuyến khích họ đưa ra những phương án đề nghị của mình.

- Nhà quản lý cấp trung gian phải thực hiện được vai trò thống nhất tư tưởng, thống nhất chính lý và hoàn thiện những ý kiến của cấp cơ sở, kịp thời báo cáo tình hình với cấp trên và đưa ra những kiến nghị của mình.

- Đảm bảo chế độ làm việc lâu dài để nhân viên yên tâm và tăng thêm tinh thần trách nhiệm, cùng doanh nghiệp chia sẻ vinh quang và khó khăn, gắn bó vận mệnh của họ vào vận mệnh của doanh nghiệp.

- Nhà quản lý phải thường xuyên quan tâm đến tất cả các vấn đề của người lao động, kể cả gia đình họ. Từ đó tạo thành sự hòa hợp, thân ái, không cách biệt giữa cấp trên và cấp dưới.

- Làm cho công việc hấp dẫn thu hút nhân viên vào công việc.

- Chú ý đào tạo và phát triển nhân viên.

- Đánh giá nhân viên phải toàn diện, rõ ràng, cân trọng và có biện pháp kiểm soát tệ nhị, mềm dẻo, giữ thể diện cho người lao động.

Qua nội dung của học thuyết Z ta thấy tuy nó là một học thuyết khá hiện đại và là học thuyết phương Tây nhưng vì nó dựa trên sự quản lý của các doanh nghiệp Nhật Bản nên nó cũng có những đặc điểm tư duy phương Đông. Đầu tiên phải nói đến là người Nhật nói riêng và người phương Đông nói chung rất coi trọng sự trung thành và lòng tự trọng hay cái "tôi" cá nhân. Họ coi trọng điều đó hơn là tiền bạc trong nhiều trường hợp. Người Nhật đã vận dụng được điều đó để đưa vào phương pháp quản trị của mình. Bên cạnh đó người phương Đông thường luôn cố gắng hướng đến sự hòa hợp, trong học thuyết Z ta thấy sự hòa hợp của ba yếu tố đó là năng suất lao động, sự tin cậy và sự khôn khéo trong quan hệ giữa người với người. Đó là những điểm làm nên sự khác biệt cũng như thành công của học thuyết Z.

Tuy nhiên cũng như hai học thuyết X, Y học thuyết Z cũng có nhược điểm đó là tạo ra sức ỳ lớn trong nhân viên.

Khi so sánh ba học thuyết X, Y, Z ta thấy chúng không hề phủ nhận nhau mà sự ra đời của thuyết sau là sự khắc phục những mặt còn yếu kém của các thuyết trước.

Thuyết X thì nhìn theo thiên hướng tiêu cực về con người nhưng nó đưa ra phương pháp quản lý chặt chẽ.

Thuyết Y nhìn nhận con người hơi quá lạc quan nhưng nó cũng đưa ra cách quản lý linh động phù hợp với một số lĩnh vực có tri thức cao và đòi hỏi sự sáng tạo của nhân viên.

Thuyết Z còn có nhược điểm tạo sức ỳ trong nhân viên nhưng nó cũng đưa ra phương pháp quản lý hiệu quả dẫn đến sự thành công cho nhiều công ty và trở thành thuyết quản trị nhân lực kinh điển mà đến nay vẫn được áp dụng trong nhiều doanh nghiệp.

Và nếu nhìn tổng quan hơn ta thấy từ học thuyết X đến học thuyết Z, đó là một quá trình tự hoàn chỉnh về tri thức trong khoa học quản trị mà cụ thể là quản trị nhân lực. Điều đó thể hiện ước muốn của con người là đạt tới một trình độ quản lý nhân sự ưu việt nhằm đem lại những lợi ích thiết thực cho người lao động; cho doanh nghiệp và cho xã hội.

**** 3 trường phái quản lý con người***

- Trường phái cổ điển (tổ chức lao động khoa học)
- Trường phái tâm lý – xã hội học (các mối quan hệ con người)
- Trường phái hiện đại (khai thác các tiềm năng con người)

Trường phái cổ điển

Người đứng đầu trường phái này là Frederic Wilson Taylor (1856 – 1915), một kỹ sư người Mỹ. Ngoài ra còn có H.Fayol, Gantt, Gilbreth và một số người khác

Một số nguyên tắc quản lý con người của trường phái cổ điển:

a. Thống nhất chỉ huy và điều khiển: một người cấp dưới chỉ nhận mệnh lệnh của một người thủ trưởng. Với nguyên tắc này, họ không thừa nhận có nhiều kênh, nhiều tuyến cùng chỉ huy, cùng ra lệnh trong sản xuất vì sẽ rối, sẽ chồng chéo, có khi còn cạnh tranh