

Giáo trình

Quản trị nguồn nhân lực

CHƯƠNG I

TỔNG QUAN VỀ QUẢN TRỊ NGUỒN NHÂN LỰC

I. QUẢN TRỊ NGUỒN NHÂN LỰC VÀ NHÀ QUẢN TRỊ NHÂN SỰ

Một nhà lãnh đạo trong lĩnh vực này đã phát biểu: "Ngày hôm qua một công ti có khả năng tài chính và công nghệ cao là một lợi thế cạnh tranh to lớn nhất. Nhưng ngày hôm nay, một công ti công hiến một sản phẩm chất lượng cao mới chỉ là một bước để giành ưu thế cạnh tranh. Có một yếu tố tạo ra lợi thế cạnh tranh mạnh mẽ cho doanh nghiệp trong tương lai là năng lực con người trong tổ chức..." Vì vậy, quản trị nguồn nhân lực được xem như là nhân tố then chốt để cải thiện tình hình cạnh tranh của các doanh nghiệp trong tương lai.

1) Quản trị nguồn nhân lực HRM (Human Resource Management)

Quản trị nguồn nhân lực chính là việc duy trì, phát triển, điều phối và sử dụng một cách hợp lý, có hiệu quả nguồn tài nguyên nhân lực của một tổ chức để hoàn thành các mục tiêu mà tổ chức đó đặt ra. Tất cả các nhà quản trị ở mọi cấp chỉ có thể đạt được mục tiêu do họ đặt ra thông qua những nỗ lực của các nhân viên dưới quyền. Vì vậy, để thực hiện tốt các mục tiêu đòi hỏi mọi cấp quản trị đều phải làm tốt công tác quản trị tài nguyên nhân lực.

Để tiện cho việc nghiên cứu, cần có sự phân biệt rõ ràng giữa khái niệm nhân sự và khái niệm tài nguyên nhân lực. Nhân sự được hiểu là những con người cụ thể đảm nhiệm một chức vụ hay vị trí công tác cụ thể nào đó trong cơ quan, tổ chức. Còn tài nguyên nhân lực được hiểu là toàn bộ khả năng về sức lực, trí tuệ của mọi cá nhân trong tổ chức bất kể vai trò của họ là gì. Đối tượng tác động của quản trị nhân sự là: Nguồn tài nguyên nhân lực.

Quản trị nhân sự luôn gắn liền với sự tồn tại của các tổ chức, nó là một hoạt động riêng có của các tổ chức. Thường thì chúng ta hiểu: Tổ chức là một nhóm trong đó có nhiều người được tập hợp lại để cùng nhau phối hợp hành động nhằm đạt đến một mục tiêu chung nào đó mà tất cả cùng quan tâm. Trong thực tế nó có thể là hãng sản xuất, công ti, xí nghiệp, cơ quan nhà nước, bệnh viện, liên đoàn lao động, nhà thờ, viện đại học, quân đội... thậm chí còn bao gồm cả tổ chức chính trị, tổ chức vận động tranh cử, tổ chức từ thiện...

Nhà quản trị nhân sự đóng vai trò là người tạo ra các chính sách nhằm tạo dựng và điều chỉnh các mối quan hệ liên quan đến con người trong tổ chức, nó có thể được thực hiện bởi các tác động từ nhà quản trị trực tuyến (Line manager). Vai trò của nhà quản trị nhân sự là phát triển các chính sách và chương trình mà chức năng như là chất xúc tác và động lực trong mối quan hệ giữa nhà quản trị trực tuyến và người công nhân. Đây chính là sự phân chia trách nhiệm giữa các nhà quản trị trực tuyến và các chuyên gia quản trị nhân sự. Sự phân biệt giữa vai trò của nhà quản trị nhân sự và chức trách của nhà quản trị trực tuyến được minh họa cụ thể hơn qua ví dụ sau:

Giám đốc bán hàng của công ty Dantee vừa nhận được đơn xin nghỉ việc một nhân viên dưới quyền. Ông ta liền gọi điện cho trưởng phòng nhân sự để yêu cầu phòng cung cấp cho một vài ứng viên có thể thay thế cho người vừa nghỉ. Trong trường hợp này cả người phụ trách bộ phận

bán hàng và phòng nhân sự đều cố gắng hoàn thành mục tiêu của tổ chức nhưng ở các góc độ khác nhau. Người phụ trách nhân sự chịu trách nhiệm cung cấp những ứng viên có những tiêu chuẩn phù hợp cho người quản lý bán hàng. Người quản lý bán hàng phụ trách các nhân viên sẽ ra quyết định thuê mướn cuối cùng. Trách nhiệm chính của ông giám đốc bán hàng là lãnh đạo nhân viên dưới quyền bán được nhiều sản phẩm cho đơn vị. Trách nhiệm của phòng nhân sự là giúp đỡ ông giám đốc bán hàng trong các vấn đề liên quan đến nhân sự.

2) Các chức năng của quản trị nguồn nhân lực

Nhiệm vụ cơ bản của các nhà quản trị nhân sự là nghiên cứu phát triển và triển khai hệ thống các chính sách cơ bản áp dụng vào lĩnh vực nhân sự trên cơ sở thực hiện các chức năng cơ bản của quản trị nhân sự. Các chức năng đó bao gồm: hoạch định nguồn nhân lực, tuyển mộ và lựa chọn; phát triển nguồn nhân lực; phúc lợi và lương bổng; an toàn và sức khỏe; tương quan lao động và nghiên cứu nguồn nhân lực.

a -Hoạch định nguồn nhân lực, tuyển mộ và lựa chọn

Một tổ chức phải xếp đặt các cá nhân vào những công việc cụ thể cũng như thời gian và nơi chốn hợp lý để đạt thành mục tiêu của tổ chức. Hoạch định tài nguyên nhân sự là tiến trình xét duyệt lại một cách có hệ thống những yêu cầu về TNNS để đảm bảo rằng tổ chức sẽ có đúng số người có đầy đủ các kỹ năng đúng với yêu cầu thực hiện công việc mà tổ chức đặt ra.

Tuyển mộ nhân viên là một tiến trình thu hút những người có khả năng từ nhiều nguồn khác nhau đến đăng ký, nộp đơn tìm việc làm trong tổ chức.

Tuyển chọn là tiến trình chọn lựa các ứng viên phù hợp nhất cho một vị trí công tác nào đó đã được xác định trước.

b -Phát triển nguồn nhân lực

Phát triển nguồn nhân lực giúp các cá nhân, nhóm và tổ chức trở nên hiệu quả hơn trong việc thực hiện các công việc nhờ hệ thống kiến thức, kỹ năng nghề nghiệp không ngừng tăng lên. Phát triển nguồn nhân lực là cần thiết vì bản thân cá nhân người lao động, công việc và tổ chức luôn thay đổi dưới các tác động của môi trường, nếu không có sự phát triển thì người lao động không thể theo kịp với sự thay đổi đó. Thêm nữa, tiến trình này phải được tiến hành liên tục, thường xuyên nếu như công ti muốn giữ vững vị thế cạnh tranh của mình. Bởi vì các đối thủ cạnh tranh của công ti cũng sẽ thường xuyên nghiên cứu phương cách cải thiện vị trí cạnh tranh của mình thông qua các chương trình phát triển nhân lực cho tài nguyên nhân sự của họ. Tiến trình phát triển bắt đầu từ khi người lao động bắt đầu tham gia vào công ti và tiếp tục trong suốt sự nghiệp lao động của họ.

Phạm vi rộng lớn của chương trình HRD bao hàm cả phát triển tổ chức (Organization Development). Mục đích của OD là thay đổi môi trường công ti để người công nhân có thể hoàn thành tốt hơn công việc của họ.

Một khía cạnh khác của OD là định hướng nghề nghiệp và đánh giá công việc. Định hướng nghề nghiệp là tiến trình thiết lập mục tiêu nguồn nhân lực và cách thức để đạt mục tiêu đó. Các yêu

cầu của tổ chức và nghề nghiệp của các nhân không được tách rời nhau. Một tổ chức giúp đỡ cá nhân trong định hướng nghề nghiệp để cùng thỏa mãn nhu cầu của mình.

c -Lương bổng và đãi ngộ

Một hệ thống "Bù đắp" xứng đáng cho người lao động sẽ cung cấp những phần thưởng đầy đủ, công bằng và xứng đáng cho những nỗ lực của cá nhân trong việc thực hiện các mục tiêu của tổ chức. Ở đây thuật ngữ "Sự bù đắp" (compensation) bao gồm tất cả những phần thưởng mà các nhân nhận được từ công việc của họ. Phần thưởng này có thể là một hoặc tổng hợp những yếu tố sau:

Tiền công (tiền lương): Là số tiền mà người lao động nhận được từ người chủ doanh nghiệp trả cho việc họ phải thực hiện cho doanh nghiệp một công việc nào đó với khối lượng và mức chất lượng được quy định trước trong một khoảng thời gian nhất định.

Các khoản trợ cấp: Phần này bao gồm tất cả những khoản thu nhập bằng tiền mà người lao động được nhận thêm ngoài tiền lương như: tiền thưởng cho ngày lễ, trợ cấp ốm đau và chi phí cho dịch vụ chăm sóc y tế.

Thu nhập phi tiền tệ: Đó là khoản thu nhập không mang tính chất tiền bạc như tạo điều kiện để người lao động được vui chơi giải trí, được mở mang kiến thức hoặc môi trường làm việc vui vẻ.

d -An toàn và sức khỏe

An toàn liên quan đến việc bảo vệ công nhân tránh những tác hại mà nguyên nhân từ những tai nạn lao động. Điều này là rất quan trọng vì công nhân được làm việc trong môi trường an toàn và được chăm sóc sức khỏe tốt sẽ hăng hái và nhiệt tình lao động nhờ đó mà tăng năng suất lao động, nâng cao chất lượng sản phẩm, hạ giá thành, tăng lợi nhuận cho doanh nghiệp. Mặt khác nhờ an toàn và chăm sóc sức khỏe tốt nên người lao động ít bị đau ốm, tai nạn lao động, sức khỏe người lao động đảm bảo nên họ có khả năng lao động lâu dài cho tổ chức. Điều này làm cho doanh nghiệp giảm được các khoản chi trả cho nghỉ việc vì ốm đau, đền bù do tai nạn lao động...

e -Tương quan lao động

Trong thời đại ngày nay, khi mà trình độ khoa học kỹ thuật phát triển nhanh chóng đã tạo ra những sự thay đổi to lớn trong sản xuất, điều này cũng có tác động trong việc làm thay đổi mối quan hệ giữa công nhân và người quản lý theo chiều hướng làm cho các mối quan hệ này ngày càng phức tạp hơn. Thêm vào đó việc giảm thiểu số lượng công nhân áo xanh (chủ yếu sử dụng thể lực, thực hiện các công việc đơn giản, không có trình độ tư duy cao) do tác động của việc chuyên môn hóa và phát triển sản xuất đã đẩy người công nhân vào tình thế cạnh tranh gay gắt và luôn đứng trước nguy cơ bị mất việc, bị sa thải. Điều này cũng gây ra sự thay đổi trong quan hệ lao động và quan hệ con người trong tổ chức.

f -Nghiên cứu nguồn nhân lực

Việc nghiên cứu này bao hàm mọi chức năng của HRM. Lí do cho việc nghiên cứu này là ngày càng có nhiều người lao động vắng mặt thậm chí bỏ việc không lí do rõ ràng. Nguyên nhân của tình trạng này có thể nhận thấy từ việc có quá nhiều lời phàn nàn của người lao động mà không được các cấp quản lý giải quyết. Ví dụ tại Công ti sản xuất xe hơi Volvo, một nghiên cứu cho thấy

rằng tình trạng bụi bặm và dơ bẩn tại nơi làm việc đã làm ảnh hưởng đến công việc của người công nhân, làm cho người công nhân có xu hướng ngại lao động, muốn nghỉ việc. Từ nghiên cứu đó, công ti đã thay đổi môi trường làm việc và kết quả là đã giúp cải thiện được tình hình này.

Mục tiêu của việc nghiên cứu là phát hiện những nguyên nhân gây ra các tác động xấu làm kìm hãm khả năng khai thác hiệu quả tài nguyên nhân sự của tổ chức đồng thời tìm kiếm những giải pháp hữu hiệu để loại bỏ các nguyên nhân đó. Ngoài ra, nghiên cứu tài nguyên nhân lực còn chủ động tìm kiếm những con đường mới, hiệu quả để khai thác tối đa tiềm năng từ nguồn tài nguyên nhân lực hiện có của đơn vị.

Trên đây là những chức năng cơ bản của quản trị nhân sự, tuy nhiên các chức năng kể trên không phải là độc lập mà chúng có liên quan mật thiết với nhau. Một nhà quản lí phải nhận thấy rằng các quyết định của mình trong một lãnh vực sẽ ảnh hưởng đến lĩnh vực khác, những ảnh hưởng tiềm năng. Ví dụ như, một nhà quản lí không thể chỉ nhấn mạnh đến việc tuyển mộ và đào tạo nhân viên trong khi lại thờ ơ với việc đảm bảo sự "Bù đắp" đầy đủ về thời gian, tiền bạc và phần thưởng khác cho họ.

II. MỤC TIÊU CỦA QUẢN TRỊ TÀI NGUYÊN NHÂN SỰ

Mục tiêu của Quản trị TNNS nhằm cung cấp cho các cơ quan một lực lượng lao động theo đúng yêu cầu đồng thời đảm bảo cho việc khai thác sử dụng nguồn lực lao động đó một cách tiết kiệm và hiệu quả nhất qua đó mà đạt được các mục tiêu khác nhau do tổ chức đặt ra. Để đạt mục tiêu này, các nhà quản trị phải biết cách tuyển chọn nhân tài thông qua chính sách "chiêu hiền đãi sĩ", biết cách đào tạo, huấn luyện phát triển để không ngừng nâng cao trình độ cho họ, biết cách bố trí, sử dụng họ hợp lí đồng thời cũng phải biết sử dụng linh hoạt các công cụ đánh giá, khen thưởng, kỷ luật, quan hệ nhân sự, lương bổng, đãi ngộ ...để duy trì và thúc đẩy động cơ làm việc mạnh mẽ cho nhân viên của mình.

Để đảm bảo cho công ti tồn tại và không ngừng phát triển, nhà quản trị nhân sự cần nắm vững và thoả mãn được bốn mục tiêu cơ bản sau đây:

1) Mục tiêu xã hội

Công ti phải đáp ứng được những yêu cầu và những đòi hỏi của xã hội. Công ti không chỉ hoạt động vì mục tiêu lợi nhuận mà nó còn phải quan tâm đến các lợi ích của xã hội.

2) Mục tiêu của toàn tổ chức

Quản trị TNNS nghiên cứu và đưa ra cách thức làm thế nào để một tổ chức hoạt động có hiệu quả. Mục tiêu của quản trị nhân sự là làm sao để thực hiện được các mục tiêu chung do tổ chức đặt ra một cách hiệu quả nhất. Quản trị TNNS tự nó không phải là cứu cánh; nó chỉ là phương tiện giúp tổ chức đạt được các mục tiêu của mình.

3) Mục tiêu của các bộ phận chức năng

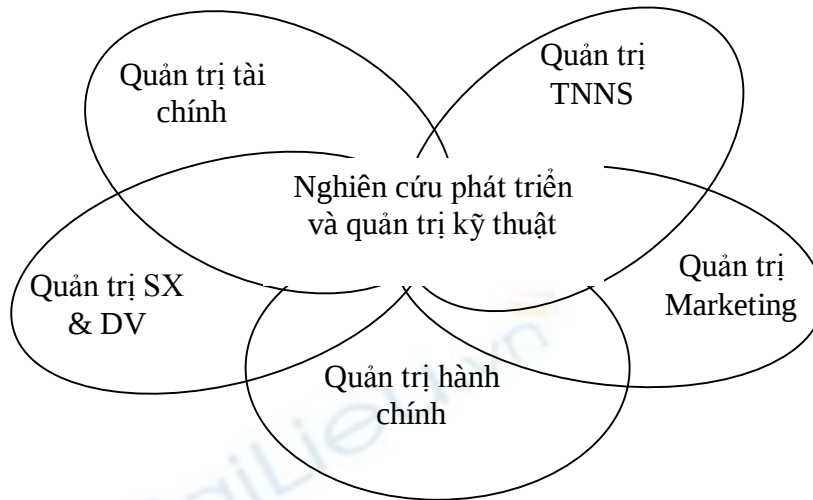
Mỗi bộ phận phòng ban đều có chức năng và nhiệm vụ riêng. Vì thế mỗi bộ phận phòng ban phải có trách nhiệm đóng góp phục vụ cho việc thực hiện mục tiêu của toàn tổ chức. Mục tiêu của bộ phận chức năng này phải phù hợp với mục tiêu chung của tổ chức. Mục tiêu được đặt ra cho quản trị nhân sự là làm sao để thực hiện được các mục tiêu được đặt ra cho các bộ phận chức năng một cách hữu hiệu nhất.

4) Mục tiêu của cá nhân

Nhà quản trị phải giúp nhân viên mình đạt được các mục tiêu cá nhân của họ. Nhà quản trị phải nhận thức rằng nếu lãng quên mục tiêu cá nhân của nhân viên, năng suất lao động sẽ giảm, việc hoàn thành công tác sẽ suy giảm, và nhân viên có thể sẽ rời bỏ cơ quan.

Để đạt được các mục tiêu trên, cần phải có các hoạt động quản trị TNNS cụ thể.

CÁC MỤC TIÊU TNNS	CÁC HOẠT ĐỘNG HỖ TRỢ
1. Mục tiêu xã hội	a. Tuân thủ luật pháp. b. Các dịch vụ theo yêu cầu c. Mối tương quan giữa công đoàn và cấp quản trị
2. Mục tiêu thuộc về tổ chức	a. Hoạch định TNNS. b. Tuyển mộ c. Tuyển chọn. d. Đào tạo và phát triển. e. Đánh giá. f. Sắp xếp. g. Các hoạt động kiểm tra
3. Mục tiêu chức năng	a. Đánh giá. b. Sắp xếp. c. Các hoạt động kiểm tra
4. Mục tiêu cá nhân	a. Đào tạo và phát triển b. Đánh giá. c. Sắp xếp. d. Lương bổng. e. Các hoạt động kiểm tra



Sơ đồ quan hệ giữa các lĩnh vực quản trị

Như vậy quản trị TNNS liên quan đến mọi cấp độ trong tổ chức và nó hiện diện khắp mọi phòng ban.

III. VAI TRÒ CỦA BỘ PHẬN TNNS

Công tác quản trị TNNS là một công tác chung mà tất cả các bộ phận, các cấp quản trị đều phải đảm nhiệm vì cấp nào, bộ phận nào cũng có nhân viên dưới quyền, tức là đều phải thực hiện các nội dung cơ bản như đã giới thiệu ở trên.

Tuy nhiên, thông thường trong các tổ chức kinh tế còn tồn tại một bộ phận độc lập chuyên trách về công tác nhân sự được gọi là phòng nhân sự hay phòng tổ chức nhân sự. Bộ phận này giữ các vai trò cơ bản như sau:

1) Chính sách

Ngày nay có khuynh hướng giao cho bộ phận nhân sự đề ra các chính sách hoặc cố vấn cho lãnh đạo cấp cao trong việc đề ra chính sách liên quan đến tài nguyên nhân sự trong toàn đơn vị. Ngoài việc đề ra các chính sách, bộ phận quản lý nhân sự còn giữ vai trò chủ yếu trong việc đảm bảo rằng các chính sách đó được thi hành trong toàn đơn vị. Các chính sách này phải có khả năng giải quyết các vấn đề khó khăn và giúp cơ quan thực hiện được các mục tiêu của tổ chức.

2) Cố vấn và tư vấn

Ngoài ra, bộ phận nhân sự còn đóng vai trò là bộ phận tư vấn (counselling) và cố vấn (advising) cho các cấp quản trị khác bằng các lời khuyên cáo thích hợp đối với các vấn đề về quan hệ lao động, an toàn lao động, y tế, sức khỏe hay kỷ luật.

3) Dịch vụ

Cung cấp dịch vụ về tuyển dụng đào tạo phát triển nhân viên cho các bộ phận khác. Quản lý việc trả lương, hưu trí, bảo hiểm, an toàn lao động và y tế; đồng thời lưu trữ và bảo quản, sử dụng hồ sơ có hiệu quả. Tức là đồng thời thực hiện chức năng quản lý hành chính của công ti.

4) Kiểm tra, giám sát

Bộ phận nhân sự đảm nhận các chức năng kiểm tra bằng cách giám sát các bộ phận khác có đảm bảo thực hiện các chính sách, các chương trình thuộc về nhân sự đã đề ra hay không.

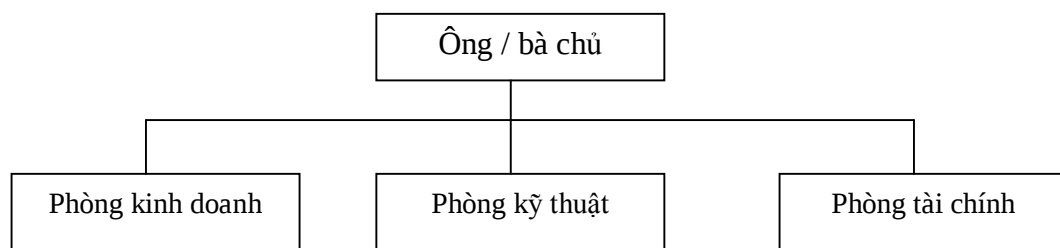
Một loại kiểm tra thông thường khác là kiểm tra các thủ tục. Chẳng hạn như kiểm tra các bộ phận khác đánh giá thành tích nhân viên có đúng không hay bỏ sót một phần thành tích nào đó không.

Ngoài ra còn một loại kiểm tra khác là kiểm tra mức độ (audit). Bộ phận nhân viên phải đo lường đánh giá phân tích các đơn khiếu nại, các tai nạn lao động, các kỳ hạn chấm dứt hợp đồng lao động, lí do vắng mặt của nhân viên và các biện pháp kỷ luật. Họ phải thúc đẩy các quản trị TNNS một cách có hiệu quả hơn. Các cuộc kiểm tra này phải được viết thành bản tường trình và không những gửi cho bộ phận liên hệ, mà còn gửi cho cấp quản trị cao cấp.

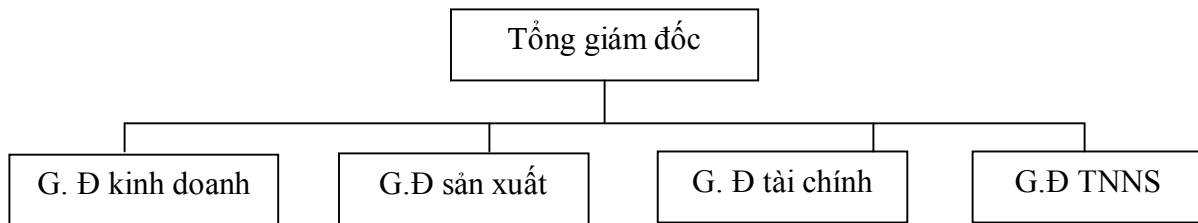
IV. CƠ CẤU TỔ CHỨC CỦA BỘ PHẬN QTNS

Trong quản trị không có cơ cấu tổ chức nào là tốt nhất và hoàn chỉnh nhất cả. Tổ chức tốt là tổ chức năng động, nghĩa là nó phải có khả năng thay đổi tùy theo tình hình. Sau đây là cơ cấu tổ chức của các loại hình kinh doanh theo quy mô.

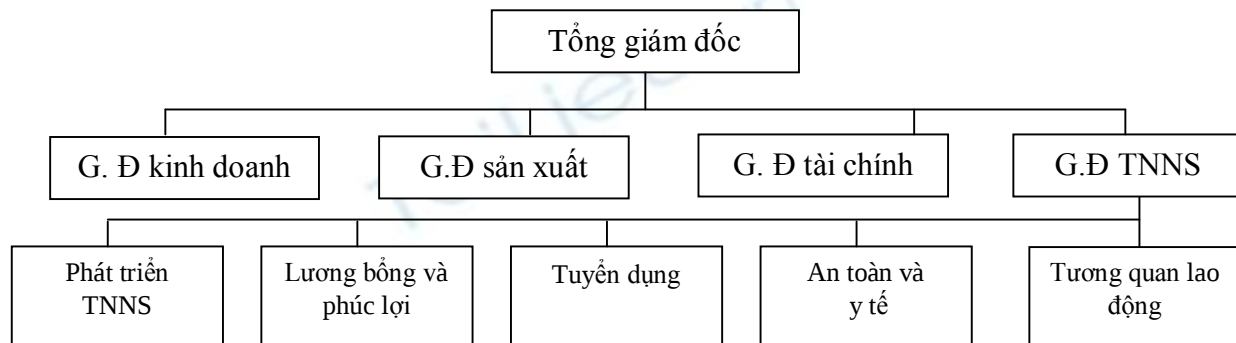
Trước hết là xí nghiệp cá thể. Đây là loại hình kinh doanh nhỏ nhất và chỉ có một cấp quản trị duy nhất, đó là ông chủ kiêm giám đốc. Nhưng khi xí nghiệp phát triển lên thành công ti nhưng với quy mô nhỏ, lúc đó bắt đầu xuất hiện vai trò của người phụ trách công việc nhân sự. Nhưng vì khối lượng công việc không nhiều, cho nên các nhà quản trị chuyên môn kiêm luôn công việc về nhân sự.



Nhưng nếu xí nghiệp phát triển thêm, công việc hành chính bừa bộn, và nhân viên bắt đầu đông, thì trưởng phòng hành chính quản trị kiêm luôn công việc TNNS do một chuyên viên phụ trách. Nếu phát triển thành công ti với quy mô trung bình, nhân sự bắt đầu đông hơn, lúc đó công ti cần một vị giám đốc lo về TNNS.



Khi công ti phát triển hơn, có quy mô lớn cả ngàn nhân viên, lúc đó bộ phận TNNS phải tăng cường, chia ra làm nhiều ban chuyên môn dưới quyền của trưởng ban, hay chuyên viên phụ trách từng chức năng chuyên môn.



V. XU HƯỚNG, THÁCH ĐÓ VÀ CÁC VẤN ĐỀ ẢNH HƯỞNG ĐẾN QUẢN TRỊ TNNS

1) Các xu hướng

a -Bùng nổ thông tin

Hiện nay trên thế giới đang ở vào giai đoạn bùng nổ thông tin, trình độ giáo dục, học vấn, kiến thức tổng hợp của công nhân ngày càng cao dẫn đến việc phải đào thải công nhân không theo đuổi kịp thời đại. Điều này ảnh hưởng đến giá trị và thái độ đối với công việc , đồng thời cũng ảnh hưởng đến quyền hạn và sự tham gia của công nhân vào việc quản lí cũng như hạn chế sự thỏa mãn và hài lòng đối với công việc, điều đó ảnh hưởng đến các phần thưởng và sự đãi ngộ của công nhân.

b -Thay đổi chất lượng cuộc sống

Việc thay đổi mức thang giá trị sống đã dẫn đến việc thay đổi chất lượng cuộc sống. Ngoài đồng lương để duy trì cuộc sống và tái sản xuất sức lao động, công nhân ngày càng có xu hướng coi công việc như là một phần của phong cách sống và là một phương tiện để hoàn thành mục đích của mình.

c -Sự nhàm chán trong công việc

Sự phát triển của khoa học kỹ thuật đã sản xuất ra nhiều máy móc tự động, đồng thời với sự chuyên môn hóa cao độ đã dẫn đến lao động của công nhân ngày càng nhàm chán. Hậu quả là năng suất lao động thấp, công nhân thường hay vắng mặt và thậm chí cá mâu thuẫn nảy sinh.

d -Sự căng thẳng của nghề nghiệp

Ngày nay công nhân và các nhà quản trị trên thế giới luôn quan tâm đến vấn đề căng thẳng của nghề nghiệp. Đây là căn bệnh của thế giới công nghiệp do rất nhiều nguyên nhân tác động chủ yếu là do cường độ lao động cao, sự nhàm chán trong công việc, tiếng động của máy móc, ô nhiễm không khí, sự lo âu...

e -Phong phú hóa công việc

Hiện nay trên thế giới tại các nước tiên tiến đang có xu hướng bố trí công việc thay đổi để làm đa dạng hóa công việc nhằm tránh nhàm chán cho công nhân. Nghĩa là bố trí công việc để xây dựng yếu tố chuyển động trong công việc. Hiện nay quản lý theo kiểu Taylo không còn hiệu quả nữa và bị phê phán gay gắt vì ngoài những kết quả to lớn mà nó đưa lại còn kéo theo những hậu quả xã hội nặng nề. Trong điều kiện khoa học kỹ thuật và công nghệ phát triển cao cộng với sự bùng nổ thông tin như hiện nay, trình độ và nhu cầu của người lao động đã đạt đến một mức độ cao thì việc chuyên môn hóa cao độ không còn có hiệu quả nữa, nó có xu hướng làm giảm năng suất lao động.

f -Trách nhiệm xã hội

Là một trong những trách nhiệm quan trọng của các công ti, xí nghiệp, ngoài trách nhiệm đối với sức khỏe và an toàn của người công nhân, còn công ti còn có trách nhiệm bảo vệ người tiêu dùng, không được quảng cáo sai sự thật, trách nhiệm về ô nhiễm môi trường... ngoài ra công ti còn có trách nhiệm xã hội với phẩm chất sống và làm việc của công nhân.

2) Các vấn đề ảnh hưởng

Vấn đề đòi hỏi của công nhân đối với nhà quản trị có ảnh hưởng trực tiếp đến việc quản trị TNNS là làm thỏa mãn nhu cầu của nhân viên. Bất cứ cấp quản trị nào cũng đòi hỏi phải biết nhu cầu của nhân viên mình, trên cơ sở đó mà tuyển chọn, đào tạo, huấn luyện, động viên thăng thưởng cũng như giải quyết chính sách lương bổng hợp lí. Những yêu cầu của nhân viên thường là:

a - Công việc và điều kiện làm việc

Người công nhân cần các điểm sau đây:

- Một việc làm an toàn và không nhàm chán.
- Một môi trường làm việc khỏe mạnh.
- Sử dụng được mọi khả năng của mình.
- Giờ làm việc hợp lí.
- Tuyển dụng ổn định.

b -Các quyền lợi cá nhân và lương bổng

Công nhân đòi hỏi các quyền lợi sau đây:

- Được tôn trọng giá trị của bản thân.
- Được thừa nhận vai trò quan trọng và cần thiết của cá nhân đối với công ti.
- Được cấp trên lắng nghe.
- Được tham gia vào việc ra các quyết định chung liên quan đến bản thân.
- Biết được điều mà cấp trên mong đợi trong công việc của mình.
- Lương bổng công bằng phù hợp.
- Phúc lợi hợp lý.
- Cấp trên biết làm tốt công tác giao tiếp nhân sự.

c -Cơ hội thăng tiến

Công nhân cần các cơ hội thăng tiến sau đây:

- Được học hỏi các kỹ năng mới.
- Được tham gia các chương trình đào tạo và phát triển.
- Được cấp trên thừa nhận các thành tích trong quá khứ.
- Được có cơ hội để cải thiện đời sống.
- Một công việc có tương lai và triển vọng.

CÂU HỎI ÔN TẬP:

1. Thế nào là quản trị nguồn nhân lực (TNNS). Giải thích sự khác nhau giữa quản trị nguồn nhân lực và quản trị nhân sự.
2. Hãy trình bày các chức năng của quản trị TNNS.
3. Vai trò của quản trị nguồn nhân lực đối với hoạt động của doanh nghiệp
4. Hãy bình luận câu nói: “Tất cả mọi nhà quản trị đều tham gia vào việc quản trị TNNS”.
5. Bạn có tin rằng lãnh vực quản trị TNNS là một nghề nghiệp chuyên môn không.
6. Các chức năng quản trị TNNS thay đổi như thế nào khi một hãng tăng trưởng. Hãy vẽ mô tả mỗi giai đoạn của sự phát triển đó.

CHƯƠNG II

MÔI TRƯỜNG QUẢN TRỊ TÀI NGUYÊN NHÂN SỰ

Nhiều nhân tố môi trường kể cả bên ngoài và bên trong ảnh hưởng đến tổ chức và quản trị nguồn nhân lực. Nhà quản trị thường rất khó khăn trong việc thiết lập sự kiểm soát lên những tác động của môi trường bên ngoài như: các tác động của đối thủ cạnh tranh, sự phát triển của khoa học kỹ thuật, của công nghệ mới, các tác động kinh tế vĩ mô như lãi suất, tỷ giá hối đoái, lạm phát, thất nghiệp.... Tuy nhiên họ lại có thể kiểm soát tốt những nhân tố quan trọng khác phát sinh từ trong tổ chức như: sứ mạng và mục đích, chính sách và chiến lược, bầu không khí văn hóa của công ty. Ta có thể hình dung sự tác động của những nhân tố môi trường lên tổ chức thông qua sơ đồ ở trang sau.

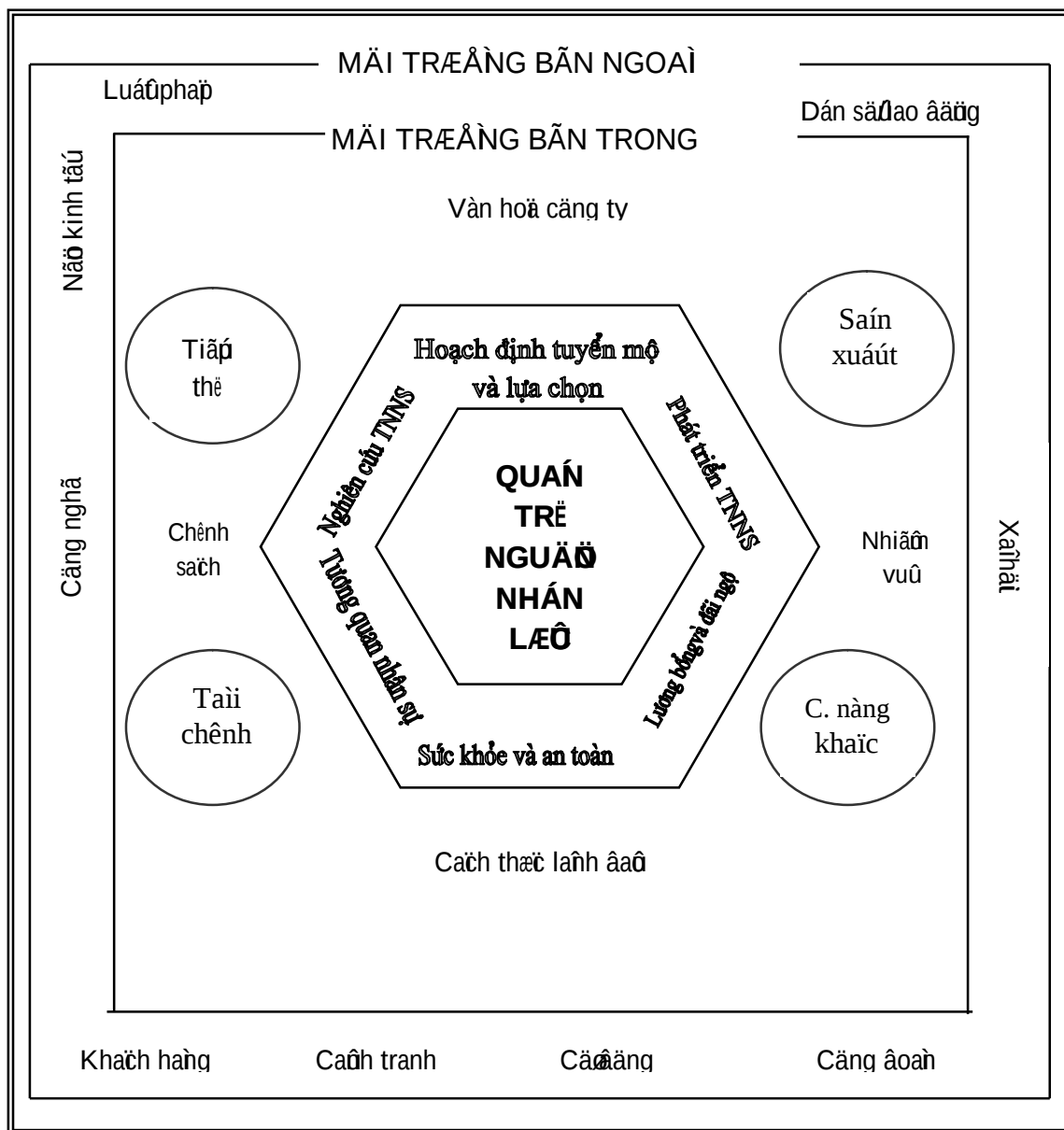
Sơ đồ trên cho ta thấy quản trị TNNS bị ảnh hưởng bởi ba tầng: Tầng ngoài cùng là môi trường vĩ mô mà ở đây chúng ta gọi là môi trường bên ngoài; tầng thứ hai và thứ ba là môi trường vi mô mà chúng ta gọi là môi trường bên trong.

VI. MÔI TRƯỜNG BÊN NGOÀI

Các nhân tố của môi trường bên ngoài bao gồm lực lượng lao động, quy định luật pháp, chính quyền, công đoàn, các cổ đông, sự cạnh tranh, khách hàng, khoa học kỹ thuật, khung cảnh kinh tế và văn hóa xã hội. Các nhân tố này một cách riêng lẻ hoặc kết hợp có thể tạo ra tác động mạnh đến công việc của nhà quản trị TNNS. Vì vậy, nhà quản trị nhân sự phải thường xuyên nhận thức và xem xét những tác động của nó.

1) Lực lượng lao động

Lực lượng lao động là tổng hợp những cá nhân bên ngoài công ty, cung cấp nhân công cho tổ chức. Năng lực công nhân của công ty sẽ quyết định đến việc công ty có hoàn thành sứ mệnh của mình hay không? Lực lượng lao động trở thành một nhân tố môi trường quan trọng từ khi công ty tiến hành thuê mướn nhân công. Những kỹ năng, giá trị và sự mong đợi của lực lượng lao động luôn thay đổi sẽ ảnh hưởng đến các tính cách, đặc tính của nhân công trong mọi tổ chức. Thêm vào đó, sự thay đổi về nhân sự trong tổ chức sẽ ảnh hưởng đến cách thức quản lý. Vì vậy, bất kỳ một sự thay đổi về lực lượng lao động trong một quốc gia đều tạo ra những xáo trộn lớn trong tổ chức. Ví dụ như việc tỷ lệ gia tăng dân số ngày càng giảm tại các nước phát triển sẽ dẫn đến kết quả là tỷ lệ những người lớn tuổi trong cơ cấu dân cư càng ngày càng tăng. Ví dụ ở Mỹ tỷ lệ gia tăng dân số từ năm 1975 đến 1985 là 1%, nhưng đến giai đoạn 1985-1990 chỉ còn khoảng 0,9%. Do đó xu hướng của thập niên 1990 tại Mỹ là số người lớn tuổi không muốn về hưu sớm như thập niên 1980 nữa. Tình trạng này cũng dẫn đến tình trạng là tỷ lệ phụ nữ đi làm ngày càng đông, điều này có tác động lớn đến các doanh nghiệp. Ở đây không xét đến khả năng phát triển hay năng suất lao động, chỉ xét đến chế độ "con ốm mẹ nghỉ", hoặc cần xây dựng các dịch vụ cung cấp dịch vụ cho trẻ con trong khi mẹ làm việc cũng là một vấn đề mà các quản trị quan tâm.



2) Luật lệ của nhà nước

Các công ty, tổ chức, xí nghiệp... đều phải tuân theo pháp luật hiện hành. Những quy định của luật pháp là hành lang môi trường cho các doanh nghiệp hoạt động. Đó chính là hệ thống các định chế, quy phạm ảnh hưởng trực tiếp hay gián tiếp đến hoạt động của công ty. Luật pháp ảnh hưởng một cách sâu sắc và trên diện rộng đến cách thức quản trị nguồn nhân lực cả về các chính sách và chương trình. Ví dụ, theo luật pháp của Canada thì bất kể một tổ chức nào có quy mô sử dụng hơn 100 công nhân muốn nhận được hợp đồng của chính phủ trị giá trên 200.000 \$ thì đều phải đệ trình một chương trình thuê mướn nhân công thích hợp.

Ở Việt nam, Luật lao động cũng đã được ban hành và áp dụng từ tháng giêng năm 1995, ngoài ra cũng đã có các quy định cụ thể cho việc sử dụng lao động Việt Nam làm trong các dự án có vốn đầu tư nước ngoài tại Việt nam hoặc doanh nghiệp có 100% vốn của nước ngoài. Ví dụ, các doanh nghiệp nước ngoài tại Việt nam muốn thuê tuyển lao động đều phải thông qua các cơ quan cung ứng lao động của Việt nam và bắt buộc họ phải ký hợp đồng lao động với người lao động. Rõ ràng luật lệ của Nhà nước ảnh hưởng đến quản trị TNNS của công ty. Ngoài ra, công ty còn chịu ảnh hưởng của các công ước quốc tế về lao động...

3) Văn hóa - xã hội

Tương tự pháp luật, văn hóa xã hội của một nước có ảnh hưởng nhất định đến quản trị TNNS. Tuy nhiên nó thường chỉ tạo ra những áp lực đối với quản trị nguồn nhân lực một cách không chính thức. Xã hội chắc sẽ không hào hứng chấp nhận hoạt động kinh doanh của một doanh nghiệp mà không đặt ra một câu hỏi nào. Để đảm bảo sự chấp nhận của xã hội, các công ty ngoài việc hoàn thành các mục tiêu của mình còn phải tuân theo các chuẩn mực của xã hội. Dân chúng có thể tác động ảnh hưởng đến công ty thông qua tiếng nói của họ với chính quyền, các lá phiếu bầu và những hành động khác của họ.

Thái độ, niềm tin của cộng đồng xã hội có thể ảnh hưởng đến hành vi, cách ứng xử của công ty một cách trực tiếp. Quyền lực của khách hàng, chẳng hạn như việc tẩy chay một tổ chức hoặc đơn giản là thông qua một loạt các hành động phản ứng của mình cũng có thể ảnh hưởng đến lợi nhuận của một xí nghiệp.

Xã hội đòi hỏi các công ty, xí nghiệp phải có trách nhiệm xã hội, trách nhiệm này đôi khi được ngụ ý, đôi khi thì bắt buộc như là nghĩa vụ của nhà quản trị. Nhiều công ty đã tuân theo những chuẩn mực xã hội và tiêu chuẩn đạo đức. Những chính sách mở và các chương trình phúc lợi cho công nhân là những giải pháp hữu hiệu nhằm đáp ứng những mong muốn của xã hội và giải tỏa tình trạng làm việc căng thẳng cũng như giảm thiểu những bất đồng của người lao động.

Doanh nghiệp là một thành viên của xã hội, nơi diễn ra các hoạt động kinh doanh của nó. Các nhà quản trị đạt được mục đích của mình thông qua dân chúng, những người làm việc để kiếm tiền nhằm cải thiện cuộc sống của họ. Một tỷ lệ thất nghiệp cao sẽ là một áp lực lớn đối với công ty và chắc chắn sẽ ảnh hưởng đến việc quản trị nguồn nhân lực và nhà quản trị nhân sự.

Sự thay đổi về lối sống trong xã hội cũng ảnh hưởng đến cấu trúc của các công ty xí nghiệp. Tại các nước phát triển, lực lượng lao động chuyển từ khu vực sản xuất hàng hóa sang ngành dịch vụ. Đó là các ngành như: giao thông, truyền thông, dịch vụ quảng cáo, tư vấn về pháp luật và quản trị, dịch vụ internet, bảo hiểm, tài chính và địa ốc, giáo dục, các dịch vụ xã hội... Ví dụ, tại Anh hay Canada thì cứ bốn người trước đây làm trong ngành công nghiệp, bây giờ đã có ba người chuyển sang lĩnh vực dịch vụ.

4) Các tổ chức công đoàn và hiệp hội

Lương bổng, đãi ngộ và điều kiện làm việc cho hàng triệu người lao động ít nhiều chịu sự ảnh hưởng tác động của các tổ chức công đoàn và hiệp hội. Hiệp hội là một nhóm những người công nhân tham gia cùng với nhau cho mục đích thỏa thuận với giới chủ. Hiệp hội được xem xét như

là nhân tố môi trường bởi vì nó trở thành thành phần thứ ba trong cầu nối giữa giới chủ và công nhân. Thật ra, hiệp hội trở thành nhân tố ảnh hưởng rộng lớn đến cả các tổ chức không có nghiệp đoàn. Chủ doanh nghiệp thường không muốn có nghiệp đoàn vì nó có thể can thiệp đến việc tạo ra một môi trường làm việc thỏa mãn cho người lao động cũng như mức lương cạnh tranh và đãi ngộ. Hơn nữa, hiệp hội có xu hướng phát triển trong các ngành công nghiệp và cả trong nền kinh tế, nó đặt ra những yêu cầu cao hơn cho công ty. Hiệp hội có quyền lực khá rộng lớn, ví dụ như ở Canada các thành viên hiệp hội nắm giữ hơn 37% lực lượng lao động phi nông nghiệp. Tuy nhiên, trong bối cảnh của kinh tế hiện nay, nhu cầu về lực lượng lao động có kỹ năng cao tăng lên, nhu cầu về công nhân áo xanh giảm xuống đã phần nào có tác động làm cho quyền lực và mức độ ảnh hưởng của nghiệp đoàn giảm xuống.

5) Các cổ đông

Người góp vốn vào công ty gọi là cổ đông. Bởi vì cổ đông đầu tư tiền vào công ty nên họ có ảnh hưởng, tác động đến công ty. Những chương trình mà nhà quản lý đưa ra phải thỏa mãn các yêu cầu của cổ đông, phải được các cổ đông thông qua, phải phục vụ lợi ích cho cổ đông. Cổ đông không phải là thành phần điều hành công ty, nhưng họ có quyền tạo sức ép gây ảnh hưởng trong đại hội cổ đông bầu ra hội đồng quản trị, có quyền chất vấn hội đồng quản trị hoặc các cấp lãnh đạo trong cuộc họp cuối năm tài chính.

6) Sự cạnh tranh

Trong nền kinh tế thị trường, nhà quản trị không phải chỉ quan tâm đến cạnh tranh mua bán sản phẩm trên thị trường mà bỏ quên cạnh tranh về tài nguyên nhân lực. Nhân sự là cốt lõi của quản trị. Do ảnh hưởng của môi trường, để tồn tại và phát triển các nhà quản trị phải đảm bảo quản trị TNNS một cách hiệu quả. Nhân sự là tài nguyên quý nhất do vậy công ty phải lo giữ gìn và phát triển. Để thực hiện được điều trên, các công ty xí nghiệp phải có các chính sách nhân sự hợp lý, phải biết lãnh đạo, động viên, thăng thưởng, phải tạo ra một bầu không khí vui vẻ, gắn bó...

Ngoại trừ một doanh nghiệp có vị thế độc quyền trong thị trường, còn lại trên thị trường luôn tồn tại tình trạng có nhiều doanh nghiệp khác nhau cùng sản xuất ra một loại hàng hóa và dịch vụ giống nhau. Vì vậy, để công ty thành công, phát triển và thịnh vượng các nhà quản trị nhân sự phải có trách nhiệm tạo dựng được một đội ngũ nhân viên có đủ khả năng hoạt động hiệu quả trong các lĩnh vực nghề nghiệp khác nhau nhằm cho phép công ty có thể cạnh tranh một cách hữu hiệu với các doanh nghiệp khác trên thị trường.

7) Khoa học kỹ thuật

Chúng ta đang sống trong thời đại bùng nổ của cuộc cách mạng khoa học và công nghệ. Tỷ lệ thay đổi công nghệ trong nền kinh tế diễn ra vô cùng nhanh chóng. Sản phẩm của cuộc cách mạng này có tác dụng làm thay đổi tính chất công việc của người nhân công lẫn công việc của nhà quản lý trong đó có các nhà quản trị nguồn nhân lực. Theo dự báo, trong vòng một vài thập niên đến, hơn một nửa công việc hiện tại sẽ thay đổi và 30% công việc khác sẽ bị loại ra do tiến bộ của khoa học và công nghệ. Người ta cũng dự đoán rằng sau năm 2000, sẽ có 75% công việc liên quan trực tiếp đến việc sử dụng máy điện toán. Vai trò truyền thống của thư ký cũng sẽ thay

đôi khi các máy móc xử lý văn bản tự động ra đời, việc viết lách và chữa lỗi chính tả mà thư ký thường làm sẽ được các nhà quản trị thay thế dần bằng máy móc. Tuy nhiên, việc đào tạo kỹ năng mới sẽ khó mà theo kịp với sự thay đổi nhanh chóng của khoa học, công nghệ, vì vậy việc tuyển mộ lao động cho các lĩnh vực đòi hỏi công nghệ cao sẽ rất khó khăn. Điều này cũng đặt ra một thách thức lớn cho các nhà quản trị nhân sự là làm sao để đào tạo cho người lao động theo kịp được với sự thay đổi của khoa học công nghệ.

Sự thay đổi công nghệ đã dẫn đến khuynh hướng của nền kinh tế dịch vụ, ảnh hưởng trực tiếp đến loại và số lượng nhân công cần thiết. Tốc độ gia tăng về số lượng nhân công trong ngành dịch vụ là nhanh hơn trong các ngành sản xuất.

8) Khách hàng

Khách hàng là mục tiêu của doanh nghiệp. Bởi vậy người Mỹ gọi khách hàng là ông chủ, là vua còn người Nhật gọi khách hàng là thượng đế. Khách hàng mua sản phẩm hoặc dịch vụ của công ty là một phần của môi trường bên ngoài. Doanh số là yếu tố quan trọng đối với sự sống còn của một hãng. Do đó các cấp quản trị phải đảm bảo rằng nhân viên của mình sản xuất ra các mặt hàng phù hợp với nhu cầu và thị hiếu của khách hàng. Chất lượng của hàng hóa và dịch vụ rất quan trọng đối với khách hàng. Do đó nhà quản trị phải làm cho nhân viên của mình hiểu được rằng không có khách hàng là không còn doanh nghiệp, và họ không còn cơ hội được làm việc nữa. Hoặc họ phải hiểu rằng doanh thu của công ty ảnh hưởng đến tiền lương của họ. Muốn cho nhân viên ý thức được điều đó, nhiệm vụ của các cấp quản trị nói riêng, và của toàn công ty nói chung là phải biết quản trị TNNS một cách có hiệu quả- nghĩa là tổng hợp nhiều yếu tố chứ không đơn thuần là lương bổng và phúc lợi, hoặc đề bạt, thăng chức.

Nói tóm lại, khách hàng là trọng tâm của hoạt động kinh doanh, thì việc quản trị nhân viên sao cho họ thỏa mãn khách hàng không phải là việc đơn giản.

VII. MÔI TRƯỜNG BÊN TRONG

Môi trường bên trong một công ty cũng tác động một cách sâu sắc đến quản trị TNNS. Môi trường bên trong bao gồm sứ mệnh, chính sách, và văn hóa công ty, cách thức quản lý của quản trị gia cấp cao, tổ chức không chính thức, cơ cấu tổ chức...Tất cả các nhân tố này góp phần trong mối quan hệ tương tác lẫn nhau giữa quản trị TNNS và các phòng ban khác trong tổ chức.

1) Sứ mạng

Mỗi công ty đều có sứ mạng và mục đích của riêng mình. Mỗi cấp quản trị phải hiểu rõ sứ mạng của công ty mình. Trong thực tế, mỗi bộ phận phòng ban đều phải có mục tiêu của bộ phận mình. Mục đích hay sứ mạng của công ty là một yếu tố môi trường bên trong ảnh hưởng đến các bộ phận chuyên môn như sản xuất, kinh doanh, marketing, tài chính, và quản trị TNNS. Mỗi bộ phận chuyên môn hay tác nghiệp đều phải dựa vào mục đích hay sứ mạng của công ty để đề ra mục tiêu của bộ phận mình.

Chúng ta hãy xem tình huống sau đây: Công ty A mong muốn mình luôn là người đứng đầu thị trường về khoa học kỹ thuật trong sản xuất sản phẩm. Đồng thời công ty muốn, mình luôn đi tiên

phong trong lĩnh vực tung sản phẩm mới ra thị trường. Công ty B lại chủ trương bảo thủ hơn, ít dám mạo hiểm. Mong muốn của công ty này là sẽ chỉ tiến hành sản xuất sản phẩm khi sản phẩm đó đã được công ty khác được tung ra thị trường, và chứng tỏ được thể đứng trên thị trường. Để đạt được mong muốn trên, công ty A cần bầu không khí văn hóa sáng tạo để nuôi dưỡng, thức đẩy sáng kiến mới. Vì vậy công ty này cần phải đào tạo cho công nhân có kỹ năng KHKT cao để nuôi dưỡng và phát triển kỹ thuật cao. Công ty đặt trọng tâm vào việc đào tạo và huấn luyện và phát triển lực lượng nhân viên của mình. Công ty này cũng cần phải thiết kế và đề ra các chính sách lương bổng và tiền thưởng phù hợp để duy trì và động viên các nhân viên có năng suất lao động nhất, và có nhiều sáng kiến.

Ngược lại công ty B có chính sách hơi khác và dĩ nhiên cách quản trị TNNS cũng khác. Các cá nhân có nhiều sáng kiến mới có thể không thích làm việc cho công ty B. Bởi vì công ty B chủ trương ít mạo hiểm, cho nên hầu hết các quyết định đều do cấp cao làm ra. Chính vì thế mà công ty ít chú trọng phát triển các cấp quản trị cấp thấp. Chương trình lương bổng và đãi ngộ cũng theo các yêu cầu của công ty mà ra.

2) Các chính sách

Chính sách là lời chỉ dẫn trước về cách suy nghĩ, và cách ra quyết định hơn là những quy luật cứng nhắc. Vì vậy chính sách rất uyển chuyển, đòi hỏi phải giải thích và cân nhắc. Nó có một ảnh hưởng quan trọng đến cách hành xử công việc của các cấp quản trị. Ví dụ một công ty có chính sách cho phép nhân viên có thể đưa các vấn đề khó khăn cho cấp cao hơn giải quyết nếu cấp trên trực tiếp không giải quyết được. Khi chính sách này được đưa ra, hậu quả là thường có rất nhiều nhà quản trị cấp dưới tìm mọi cách để đùn đẩy công việc cho cấp trên khiến cho các nhà quản trị cấp quản trị phải gánh chịu một áp lực giải quyết công việc rất lớn, nhiều khi quá tải.

Các công ty thường có rất nhiều chính sách liên quan đến hầu hết các lĩnh vực hoạt động trong đơn vị. Mặc dầu các chính sách đó có thể là được thiết lập cho các hoạt động marketing, sản xuất và tài chính, nhưng hầu hết chúng đều có liên quan đến quản trị TNNS. Sau đây là một số chính sách ảnh hưởng đến quản trị TNNS:

- Cung cấp cho nhân viên một nơi làm việc an toàn.
- Khuyến khích mọi người làm việc hết khả năng của mình..
- Trả lương và đãi ngộ nhằm khuyến khích tăng năng suất và nâng cao chất lượng.
- Bảo đảm cho nhân viên đang làm việc trong công ty có cơ hội được xem xét ưu tiên bất cứ khi nào công ty có chỗ trống (có một vị trí công tác nào đó cần người thay), nếu họ chứng tỏ họ có khả năng.

3) Bầu không khí văn hóa của công ty

Văn hóa của công ty là một khái niệm dùng để chỉ các đặc tính xã hội của công ty và không khí tâm lý. Văn hóa của tổ chức hay bầu không khí văn hóa của công ty là một hệ thống các giá trị, các lập luận, các niềm tin, và các chuẩn mực được chia sẻ, nó thống nhất các thành viên của một tổ chức. Đặc tính văn hóa của tổ chức thể hiện cụ thể qua các biểu tượng, các câu chuyện, các nghi thức, và lễ nghi. Các quản trị gia có thể và nên xác định hình thức văn hóa của công ty mà

mình muốn hướng tới và phấn đấu để phát triển nền văn hóa mong muốn. Dennis L. Nowlin, giám đốc phụ trách phát triển của công ty 3M, đã nói là công ty của ông không thừa nhận: “Quản lý công ty lớn với hệ thống giá trị của một tổ chức nhỏ”. Nowlin còn thêm vào: “Chúng ta đang làm việc trong một tổ chức kỹ thuật cao với rất nhiều chuyên gia về sản xuất, nghiên cứu và phát triển, kỹ thuật...Quan điểm của tôi là để cho mỗi nhà quản trị trong 3M suy nghĩ từ một cách thức quản trị chung”. Bầu không khí của công ty là yếu tố môi trường ảnh hưởng đến nhân viên. Nó là bầu không khí xã hội và tâm lý của xí nghiệp.

Chúng ta hãy nghiên cứu hai bầu không khí văn hóa công ty sau đây. Một cực là bầu không khí văn hóa khép kín và đe dọa. Các quyết định được cấp quản trị cao cấp làm ra; cấp trên và cấp dưới thiếu tin tưởng lẫn nhau; bí mật bao trùm; công nhân viên không được khuyến khích đề ra sáng kiến và tự mình giải quyết vấn đề. Ở một khía cạnh khác là bầu không khí văn hóa cởi mở mà các quyết định thường được nhà quản trị cấp thấp đề ra; cấp trên và cấp dưới rất tin tưởng lẫn nhau; truyền thông mở rộng; và công nhân được khuyến khích đề ra sáng kiến và giải quyết vấn đề. Thông thường thì các bầu không khí văn hóa của các công ty nằm giữa hai thái cực nói trên. Dù thế nào đi chăng nữa, chúng ta cũng cần phải xác định ra bầu không khí văn hóa của công ty mình, bởi vì nó ảnh hưởng đến sự hoàn thành công tác trong khắp tổ chức, và hậu quả là ảnh hưởng đến sự thỏa mãn của công nhân viên, cũng như ảnh hưởng đến khả năng của công ty.

a -Cách thức quản lý của nhà quản trị cấp trên

Liên quan chặt chẽ và mật thiết đến văn hóa của công ty chính là cách thức mà những thái độ và sở thích của cấp trên tác động đến cách hoàn thành công việc. Nhân tố này phải đặc biệt nhấn mạnh vì những vấn đề phát sinh có thể là kết quả của việc khác nhau trong cách thức quản trị của nhà quản trị cấp trên và thấp hơn. Thông thường, nhà quản trị cấp thấp hơn thường đi theo lối, cung cách của cấp trên. Điều này dẫn đến khó khăn trong việc tiếp cận và xét, ví dụ như khi ông chủ tin tưởng trong việc ra lệnh và cấp dưới sẽ tuân theo. Trong trường hợp này, các quản trị gia cấp thấp, người liên quan trực tiếp đến nhân công trong việc ra quyết định và tạo sự tự do cho họ có thể sẽ thiếu vắng tính quả quyết. Thậm chí ngay cả khi chủ tịch hãng cũng phải đối phó với cách thức quản lý và thái độ của cấp trên đó là hội đồng quản trị. Chủ tịch có thể sẽ mạo hiểm hơn và muốn chiếm ưu thế trong thị trường nhưng hội đồng quản trị có thể thích cách tiếp cận bảo thủ hơn, sự an toàn hơn.

b -Công nhân

Người công nhân hoàn toàn khác nhau về khả năng, thái độ, mục tiêu cá nhân và những đặc tính cá nhân (tính cách). Do đó kết quả là hành vi, cách ứng xử của nhà quản trị tìm thấy thích hợp và hữu hiệu với người công nhân và có thể sẽ vô hiệu đối với người khác. Trong rất nhiều trường hợp, nhân viên là rất khác nhau và vì thế thực sự là không thể cho nhà quản lý khi quản trị họ như là một nhóm. Để quản lý được hiệu quả, nhà quản trị phải cân nhắc cả cá nhân và những nhóm khác. Quản đốc của những nhân công giàu kinh nghiệm có thể sẽ ít chú trọng tới những chi tiết kỹ thuật hơn là việc tìm kiếm cách thức để khuyến khích nhóm hợp tác. Trong khi đó, đối với những nhân công chưa có kinh nghiệm thì ngược lại, họ phải chú trọng đến khía cạnh kỹ thuật của công việc hơn là khuyến khích hợp tác nhóm.

c -Tổ chức phi chính thức

Nhà quản trị hiện đại phải hiểu rằng có hai tổ chức trong một công ty: một chính thức và một không chính thức. Tổ chức chính thức được phác thảo trong sơ đồ cơ cấu tổ chức và được mô tả trong bản mô tả công việc. Vì vậy nhà quản trị hiểu được những mối quan hệ báo cáo một cách chính thức. Tổ chức phi chính thức tồn tại bên cạnh tổ chức chính thức mà nó liên quan đến những quan hệ con người và những tác động qua lại không nằm trong tổ chức chính thức. Các mối quan hệ không chính thức có ảnh hưởng và quyền lực rất mạnh. Ví dụ như nhà quản trị cấp trên bày tỏ sự cam kết là đối xử công bằng với người công nhân. Một nhóm làm việc (chỉ có nam giới) có thể sẽ phản đối việc phân công phụ nữ vào nhóm họ. Người công nhân không được mong đợi có thể sẽ bị tẩy chay, bị chối từ sự trợ giúp bạn bè trong việc thích nghi với công việc mới. Những câu bông đùa xúc phạm có thể sẽ xảy ra. Điều này đặt nhà quản trị trong tình huống khó khăn, phải nắm bắt giữa chính sách của tổ chức chính thức và đối phó, chịu áp lực gia tăng từ tổ chức phi chính thức.

d -Các đơn vị khác

Các quản trị gia phải nhận biết mối quan hệ giữa các phòng ban trong tổ chức, và tận dụng chúng trong cách thức hữu hiệu nhất. Phòng nhân sự phải tổ chức và thu nạp lực lượng lao động giàu kỹ năng, phòng thu mua phụ trách thu mua nguyên vật liệu. Bởi vì các phòng ban có mối quan hệ chặt chẽ với nhau, đầu ra của phòng này lại là đầu vào của phòng khác. Hầu hết các nhà quản trị phải biết phối hợp và khuyến khích sự hợp tác của các phòng ban để công việc được thực hiện có hiệu quả. Nhà quản trị nào thất bại trong việc phát triển mối quan hệ giúp đỡ lẫn nhau với các nhà quản trị khác có thể sẽ làm giảm hiệu suất của các phòng ban khác.

4) Công đoàn

Nhiều tổ chức tư nhân không có công đoàn. Nơi mà công đoàn tồn tại, nó trở thành nhân tố quan trọng của môi trường công ty. Một ví dụ điển hình là khi các quản trị gia cấp cao tiến hành thương lượng với công đoàn để đi đến các thỏa thuận về lao động và quản lý thì nhà quản trị trong tổ chức phải tuân thủ theo các thỏa thuận đó. Trong rất nhiều trường hợp những thỏa thuận, hiệp ước này hạn chế luôn cả hành động của nhà quản trị. Ví dụ như nhà quản trị muốn luân phiên công tác đối với những công nhân vận hành có thể sẽ gặp phải áp lực từ thỏa thuận về lao động/quản lý mà đã phân công phần việc cho từng công việc cụ thể. Tóm lại công đoàn ảnh hưởng không nhỏ đến quản trị TNNS. Vũ khí của họ là đình công nếu các cuộc thảo luận của họ với ban giám đốc, cụ thể nhất là giám đốc TNNS, không đi đến kết quả mong đợi. Các vấn đề của họ là tiền lương, phúc lợi, thăng thưởng, thăng chức, tuyển chọn, tuyển một không bình đẳng, kỷ luật, chuyển chuyển, nghỉ tạm thời và sa thải.

III. NHỮNG CÁCH THỨC ĐỐI PHÓ VỚI SỰ THAY ĐỔI CỦA MÔI TRƯỜNG

1) Chủ động hay thụ động

Đối với các nhân tố của môi trường bên ngoài thì nhà quản trị không thể kiểm soát nhưng họ có thể đối phó, phản ứng chúng. Nhà quản trị có thể tiếp cận sự thay đổi một cách chủ động hay thụ động. Chúng ta hãy xem xét ví dụ sau:

Carol Torres:” Ngân sách phòng tôi sẽ phải gia tăng 12.000\$ để chúng tôi có thể đào tạo những nhà kỹ thuật nhiều hơn nữa. Với sự thiếu hụt những nhà chuyên gia về công nghệ, chúng ta sẽ gặp khó khăn về nhân sự, thực hiện và tương quan lao động nếu chúng ta không hành động bây giờ”.

Anna Newman:” Cố gắng như vậy. Washington đã hạn định ngân sách cho 6 tháng và tôi với cương vị của giám đốc thì hoàn toàn không giải quyết. Tại sao chúng ta không chờ đợi cho đến khi có thể thấy phần nản từ bác sỹ đến quốc hội? Sự thiếu hụt là thực tế và chúng ta có thể được cấp thêm ngân sách từ quốc hội”.

Carol Torres:” Nhưng khi đó chúng tôi sẽ cần đến 15.000\$ cho đào tạo. Chúng ta có thể sẽ phải trả 30.000\$ cho những chuyên gia kỹ thuật bây giờ trong khi chờ đợi đào tạo người mới. Bên cạnh đó, với sự chậm trễ thì tỷ lệ này sẽ cao hơn và có nhiều kiện cáo trong khu vực làm việc (phòng thí nghiệm). Tất cả tôi cần là 12.000\$ nhưng phải ,bây giờ”.

Anna đề nghị là phòng của Carol chờ đợi cho đến khi vấn đề thật sự xảy ra và rồi thì đối phó. Carol lại muốn giải quyết vấn đề mà không cần chờ đợi có những phần nản từ giới bác sỹ hay thực sự có kiện tụng. Cách tiếp cận của Anna là thụ động trong khi Carol thì chủ động. Quản trị TNNS thụ động xảy ra là khi quyết định đưa ra để đối phó với những vấn đề về nguồn nhân lực. Cách quản trị chủ động (tiên phong) khi những vấn đề về nguồn nhân lực được giải quyết và hiệu chỉnh bắt đầu trước khi vấn đề gia tăng.

Phòng nhân sự hiệu quả là phải biết tìm ra các giải pháp chủ động, tiên phong. Một công ty có thể ứng xử chủ động hay bị động trong cách thức đối phó với tình hình. Nhà quản trị tiếp cận bị động chỉ giải quyết, đối phó với những vấn đề liên quan đến người lao động khi có sự phản ứng của nghiệp đoàn. Trong khi nhà quản trị chủ động đối phó và giải quyết các bất mãn của nhân viên trước khi vấn đề trở nên nghiêm trọng. Nhà quản trị chủ động (tiên phong) thường ngăn cản các rắc rối xảy ra hơn là đi giải quyết chúng. Họ thường đưa ra những cách thức giải quyết các rắc rối trước khi có những đòi hỏi của môi trường và có sự điều chỉnh của luật pháp.

Trong tất cả tình huống thì nhà quản trị năng động (tiên phong) là tốt hơn thụ động. Khi xảy ra những thay đổi của môi trường mà chúng ta không lường hết được thì nhà quản trị chủ động sẽ ít chịu áp lực hơn.

2) Quản trị lực lượng lao động đa dạng hóa

Nhiều quốc gia trên thế giới đang có sự thay đổi đáng kể trong cơ cấu lao động cả về độ tuổi. Với xu thế toàn cầu hóa nền kinh tế thế giới thì việc có nhiều sắc dân và đa dạng trong lực lượng lao động là điều tất yếu. Từ McDonald’s đến Holiday Inn, Bell Canada đến Levi Strauss, nhà quản trị không chỉ học cách hiểu được tính đa dạng hóa, nhiều màu sắc trong lực lượng lao động mà còn phải biết quản trị chúng. Cũng vào thời gian này rất nhiều công ty đã mở rộng phạm vi hoạt động của mình ra khỏi phạm vi của một quốc gia mà còn thâm nhập vào thị trường quốc tế, cùng với