

ỦY BAN NHÂN DÂN TỈNH ĐỒNG THÁP
TRƯỜNG CAO ĐẲNG CỘNG ĐỒNG ĐỒNG THÁP



GIÁO TRÌNH

MÔN HỌC: QUẢN TRỊ NHÂN SỰ
NGÀNH, NGHỀ: NGHIỆP VỤ BÁN HÀNG
TRÌNH ĐỘ: TRUNG CẤP

*(Ban hành kèm theo Quyết định số 511/QĐ-CĐCD-ĐT ngày 24 tháng 12 năm 2020
của Hiệu trưởng Trường Cao đẳng Cộng đồng Đồng Tháp)*

Đồng Tháp, năm 2020

TUYÊN BỐ BẢN QUYỀN

Tài liệu này thuộc loại sách giáo trình nên các nguồn thông tin có thể được phép dùng nguyên bản hoặc trích dùng cho các mục đích về đào tạo và tham khảo.

Mọi mục đích khác mang tính lệch lạc hoặc sử dụng với mục đích kinh doanh thiếu lành mạnh sẽ bị nghiêm cấm.

TaiLieu.vn

LỜI GIỚI THIỆU

Làm thế nào để quản trị nhân sự thành công và có hiệu quả đang là vấn đề khó khăn, thách thức lớn đối với các doanh nghiệp Việt Nam trong bối cảnh hội nhập kinh tế quốc tế. Sự biến đổi không ngừng của môi trường kinh doanh, cạnh tranh trở nên khốc liệt trong nền kinh tế thị trường và phải đáp ứng nhu cầu ngày càng cao của người lao động, đòi hỏi các nhà quản trị phải có quan điểm tiên tiến: nắm vững những phương pháp hiện đại về lĩnh vực quản trị nguồn nhân lực. Đứng trước yêu cầu đó, trên cơ sở nghiên cứu những vấn đề lý luận, tham khảo các kinh nghiệm thực tế ở Việt Nam cũng như trên thế giới, cuốn giáo trình “Quản trị nhân sự” được biên soạn để đáp ứng nhu cầu giảng dạy nghiên cứu và học tập nhằm trang bị những kiến thức cơ bản, rèn luyện kỹ năng thực hành về quản trị nhân sự sinh viên chuyên ngành Quản trị kinh doanh, Bán hàng của Trường Cao đẳng Cộng đồng Đồng Tháp.

Với mục tiêu trên, giáo trình Quản trị nhân sự được biên soạn thành 6 chương với nội dung như sau:

Chương 1: Tổng quan về Quản trị nhân sự: trình bày những kiến thức cơ bản về quản trị nhân sự, một số lý thuyết về quản trị nhân sự.

Chương 2: Phân tích công việc: trình bày những điều kiện, tiêu chuẩn, phương pháp, các chức năng, nhiệm vụ chủ yếu của công việc, làm cơ sở cho việc tuyển chọn nhân viên. Khái niệm và cách xây dựng bản mô tả công việc và bản mô tả tiêu chuẩn công việc.

Chương 3: Tuyển dụng nhân sự: trình bày khái niệm về tuyển mộ, các phương pháp và kênh tuyển mộ, tuyển chọn, quy trình tuyển chọn và một số kỹ năng cần thiết cho công tác tuyển dụng.

Chương 4: Đào tạo & Phát triển: trình bày các giai đoạn phát triển nghề nghiệp, xác định quy trình đào tạo và phát triển.

Chương 5: Nâng cao hiệu quả sử dụng lao động: trình bày những kiến thức cơ bản về tiền lương, những cách thức tạo động lực cho người lao động, các kiến thức về Luật Lao động cần thiết cho quá trình làm việc.

Chương 6: Quan hệ lao động: trình bày những mối tương quan nhân sự trong nội bộ, tranh chấp lao động cũng như các vấn đề thường gặp trong quản trị quan hệ lao động.

Giáo trình do CN Nguyễn Nhật Tân biên soạn từ chương 1 đến chương 5, ThS Nguyễn Thị Kim Hương biên soạn chương 6.

Giáo trình Quản trị nhân sự được xây dựng từ các nguồn: giáo trình về quản trị nhân sự, quản trị nguồn nhân lực của các tác giả có uy tín thuộc các trường đại học lớn trong nước.

Xây dựng Giáo trình Quản trị nhân sự là một công việc mới mẻ, đòi hỏi sự nỗ lực rất cao. Tuy nhiên, do sự hạn chế về thời gian và trình độ của những người biên soạn, nên không thể tránh khỏi những thiếu sót. Tác giả rất mong sự chỉ giáo, đóng góp, xây dựng của người đọc để tác giả tiếp tục bổ sung, hoàn thiện giáo trình với nội dung ngày càng tốt hơn.

Xin trân trọng cảm ơn!

Đồng Tháp, ngày 29 tháng 10 năm 2020

Tham gia biên soạn

1. Chủ biên: CH Nguyễn Nhật Tân
2. Đồng biên soạn: ThS. Nguyễn Thị Kim Hương

MỤC LỤC



	Trang
Lời nói đầu	1
Mục lục	3
Chương 1: TỔNG QUAN VỀ QUẢN TRỊ NHÂN SỰ	11
1. Khái niệm và vai trò của quản trị nhân sự	11
1.1. Khái niệm quản trị nhân sự	11
1.2. Vai trò của quản trị nhân sự	12
1.3. Mục tiêu của quản trị nhân sự	13
1.4. Chức năng và nhiệm vụ của quản trị nhân sự	14
1.5. Các yếu tố ảnh hưởng đến quản trị nhân sự	16
2. Một số lý thuyết về quản trị nhân sự	19
2.1. Thuyết hạ tiện của Elton Mayo	19
2.2. Thuyết X và thuyết Y của Douglas Mc.Gregor	20
2.3. Thuyết nhóm người của George C.Homans	22
3. Động cơ thúc đẩy và hành vi	23
3.1. Hành vi	24
3.2. Hành động	24
3.3. Động cơ thúc đẩy	25
3.4. Triển vọng và khả năng sẵn có	27
3.5. Phát triển tính cách	28
4. Nguyên vọng của người lao động	28
4.1. Người lao động mong muốn gì từ công việc	28
4.2. Người lao động mong muốn gì từ lãnh đạo	30
Chương 2: PHÂN TÍCH CÔNG VIỆC	32
1. Nội dung cơ bản của phân tích công việc	32
1.1. Khái niệm	32
1.2. Thông tin để thực hiện phân tích công việc	33
1.3. Ý nghĩa của phân tích công việc	34
1.4. Tiến trình phân tích công việc	35
2. Phương pháp thu thập thông tin để phân tích công việc	37
2.1. Phỏng vấn (Interview)	37

2.2. Bảng câu hỏi (Questionnaire)	38
2.3. Quan sát (Observation)	39
2.4. Ghi chép nhật ký công việc (Employee Recording)	39
3. Bản mô tả công việc	40
3.1 Khái niệm	40
3.2 Những nội dung chính	42
4. Bản tiêu chuẩn công việc	43
4.1. Khái niệm	43
4.2. Những nội dung chính	44
5. Định mức lao động	45
5.1. Khái niệm và vai trò của định mức lao động	45
5.1.1. Khái niệm định mức lao động	45
5.1.2. Vai trò của định mức lao động	45
5.2. Phân loại hao phí thời gian làm việc	47
5.2.1. Thời gian được tính trong mức	47
5.2.2. Thời gian lãng phí không được qui định trong định mức	48
Chương 3: TUYỂN DỤNG NHÂN SỰ	50
1. Tuyển mộ nhân viên	50
1.1. Khái niệm	50
1.2. Tiến trình tuyển mộ	50
1.3. Nguồn và phương pháp tuyển mộ	52
2. Tuyển chọn	53
2.1. Khái niệm	53
2.2. Ảnh hưởng của yếu tố môi trường	54
2.3. Tiêu chuẩn tuyển chọn nhân viên	57
2.4. Tiến trình tuyển chọn nhân viên	58
3. Một số vấn đề trong tuyển dụng nhân sự	61
3.1. Những vấn đề thường gặp	61
3.2. Những sai lầm phổ biến trong tuyển dụng	63
Chương 4: ĐÀO TẠO & PHÁT TRIỂN	67
1. Chu kỳ nghề nghiệp	67
1.1. Giai đoạn phát triển	68
1.2. Giai đoạn thăm dò	68

1.3. Giai đoạn thiết lập	68
1.4. Giai đoạn duy trì	68
1.5. Giai đoạn suy tàn	69
2. Đào tạo và phát triển	69
2.1. Khái niệm đào tạo	69
2.2. Khái niệm phát triển	69
2.3. Vai trò của đào tạo và phát triển	70
2.4. Mối quan hệ giữa đào tạo và phát triển	71
2.5. Tiến trình đào tạo và phát triển	72
2.6. Các hình thức đào tạo và phát triển	80
3. Đánh giá hiệu quả chương trình đào tạo	88
3.1. Phân tích thực nghiệm	89
3.2. Đánh giá hiệu quả bằng định tính	89
3.3. Đánh giá hiệu quả bằng định lượng	90
4. Giữ chân nhân viên	91
Chương 5: NÂNG CAO HIỆU QUẢ SỬ DỤNG LAO ĐỘNG	94
1. Đánh giá thực hiện công việc	94
1.1. Khái niệm và vai trò	94
1.2. Mục tiêu	96
1.3. Các phương pháp đánh giá	97
1.4. Các vấn đề cần quan tâm khi đánh giá	102
2. Trả công lao động	104
2.1. Khái niệm	104
2.2. Các hình thức trả công	104
2.3. Mục tiêu của hệ thống trả công	105
2.4. Những yêu cầu cơ bản của hệ thống trả công	107
2.5. Những yếu tố ảnh hưởng đến trả công	108
3. Cơ cấu thu nhập của người lao động	112
3.1. Cơ cấu thu nhập của người lao động	112
3.2. Tiền lương trong doanh nghiệp	115
3.3. Chính sách tiền lương và phương pháp trả lương	118
3.4. Các hình thức trả lương trong doanh nghiệp	124
4. Trả công/đãi ngộ gián tiếp và phi vật chất	129

4.1. Đãi ngộ gián tiếp	129
4.2. Đãi ngộ phi vật chất	130
5. Yếu tố luật pháp trong trả công lao động	131
5.1. Quy định về lương tối thiểu và thời gian làm việc	131
5.2. Quy định về lao động trẻ em, phụ nữ	134
5.3. Các quy định về phúc lợi xã hội	137
Chương 6: QUAN HỆ LAO ĐỘNG	138
1. Khái quát về quan hệ lao động trong cơ quan, tổ chức	138
1.1. Khái niệm	139
1.2. Công bằng – bình đẳng trong tổ chức	139
1.3 Công đoàn	139
2. Thỏa ước lao động tập thể	141
2.1. Khái niệm	141
2.2. Nội dung chủ yếu của thỏa ước lao động	142
2.3. Quá trình ký kết thỏa ước lao động	142
3. Tranh chấp lao động	142
3.1. Khái niệm	142
3.2. Nguyên tắc giải quyết tranh chấp lao động	142
3.3. Quyền và nghĩa vụ của các bên trong tranh chấp lao động	143
3.4. Trình tự giải quyết tranh chấp lao động	143
3.5. Một số lưu ý với nhà quản trị trong tranh chấp lao động	144
4. Một số vấn đề trong quản trị quan hệ lao động	144
4.1. Thi hành kỷ luật	144
4.2. Cho nghỉ việc	147
4.3. Xin thôi việc	148
4.4. Giáng chức	148
4.5. Thăng chức	149
4.6. Thuyên chuyển	149
4.7. Về hưu	150
5. Giao tiếp, ứng xử của nhà quản trị trong quan hệ lao động	150
5.1. Mục đích giao tiếp của nhà quản trị	150
5.2. Những yếu tố liên quan tới giải quyết mối quan hệ lao động trong tổ chức	150

5.3. Nghiên cứu động lực kích thích người lao động	151
5.4. Những điều nhà quản trị cần biết trong quan hệ, đối xử với nhân viên	152
Tài liệu tham khảo	155

TaiLieu.vn

GIÁO TRÌNH MÔN HỌC

Tên môn học: Quản trị nhân sự

Mã môn học: MH31KX5340119

Vị trí, tính chất, ý nghĩa và vai trò của môn học/mô đun:

- Vị trí: Quản trị nhân sự là module bắt buộc thuộc nhóm các môn học chuyên ngành trong chương trình đào tạo cao đẳng ngành quản trị.
- Tính chất: Module Quản trị nhân sự cung cấp các kiến thức và kỹ năng về công tác hành chính – nhân sự, trong đó có phân tích công việc, tuyển dụng, đào tạo, kích thích và tạo động lực cho nhân viên.
- Ý nghĩa và vai trò của môn học: phát triển khả năng của người học trong việc ứng dụng kiến thức quản trị nhân sự để thu hút, xây dựng, sử dụng, phát triển, đánh giá và bảo toàn lực lượng lao động phù hợp với yêu cầu của tổ chức cả về mặt số lượng và chất lượng. Học phần đề cập đến các nội dung về vai trò và tầm quan trọng của quản trị nhân sự, sự phân chia trách nhiệm nhân sự trong tổ chức, phân tích công việc, kế hoạch hóa nguồn nhân lực, đánh giá thực hiện công việc, đào tạo, đãi ngộ, tuyển dụng, động viên, tạo động lực trong lao động, hệ thống lương bổng, đãi ngộ trong doanh nghiệp.

Mục tiêu của môn học:

Về kiến thức:

- Nhận biết và ghi nhớ các kiến thức chung về quản trị nhân sự và tầm quan trọng của việc sử dụng hiệu quả nguồn nhân lực.
- Vận dụng được kiến thức và thiết lập được chương trình thu hút và tuyển chọn nhân sự, phương pháp đánh giá kết quả công việc, động viên nhân viên.
- Vận dụng và thiết lập hệ thống chế độ đãi ngộ cũng như các chính sách duy trì và phát triển nguồn nhân lực trong tổ chức, doanh nghiệp.
- Xây dựng các chính sách cũng như giải quyết các tranh chấp lao động trong doanh nghiệp.

Về kỹ năng:

- Vận dụng được những kiến thức quản trị nhân sự vào công tác nhân sự trong một tổ chức.
- Xây dựng các kỹ năng giao tế nhân sự thông qua các tình huống thực tế tại cơ quan, doanh nghiệp.

- Thao tác được các công việc quản trị nhân sự trong từng khâu ở bộ phận nhân sự của một tổ chức.

- Xây dựng được “Bản mô tả công việc”, “Bản tiêu chuẩn công việc”, thông báo tuyển dụng.

- Thực hiện được cách tính lương ở từng khu vực kinh doanh.

Về năng lực tự chủ và trách nhiệm:

- Thực hiện công việc với nhận thức đúng đắn, nghiêm túc và khách quan trong việc nhìn nhận vai trò của công tác nhân sự với hiệu quả hoạt động của một tổ chức.

- Nỗ lực học tập, chuyên cần, tích cực.

- Nâng cao sự tự tin trong giao tiếp, tuyển dụng

- Hoàn thiện thái độ đúng đắn hơn trong việc đánh giá, nhận xét con người, sự vật, hiện tượng.

CHƯƠNG 1: TỔNG QUAN VỀ QUẢN TRỊ NHÂN SỰ

Mã chương: MD- 01

Giới thiệu:

Mỗi hình thái kinh tế xã hội đều gắn liền với một phương thức sản xuất nhất định, xu hướng của quản trị ngày càng phức tạp cùng với sự phát triển ngày càng cao của nền kinh tế xã hội. Trên thị trường ngày nay, các doanh nghiệp đang đứng trước thách thức phải tăng cường tối đa hiệu quả cung cấp các sản phẩm dịch vụ của mình. Điều này đòi hỏi phải có sự quan tâm tới chất lượng sản phẩm và dịch vụ, tới các phương thức Marketing và bán hàng tốt cũng như các quy trình nội bộ hiệu quả. Các doanh nghiệp hàng đầu thường cố gắng để tạo sự cân bằng giữa tính chất nhất quán và sự sáng tạo. Để đạt được mục tiêu này, họ dựa vào một số tài sản lớn nhất của mình đó chính là “nguồn nhân lực”.

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

Mục tiêu:

Sau khi nghiên cứu chương này, bạn sẽ hiểu:

Kiến thức: Ghi nhớ được các kiến thức chung về quản trị nhân sự và tầm quan trọng của việc sử dụng hiệu quả nguồn nhân lực. Vận dụng được các lý thuyết quản trị nhân sự để đưa vào thực tế nhằm tạo ra động cơ thúc đẩy nhân viên, hoàn thành mục tiêu.

Kỹ năng: Vận dụng được những kiến thức và kỹ năng quản trị nhân sự vào công tác nhân sự trong một tổ chức.

Năng lực tự chủ và trách nhiệm: Hình thành kỹ năng làm việc chuyên nghiệp, có trách nhiệm với xã hội, cộng đồng. Có ý thức kỷ luật và chấp hành chính sách, quy định của pháp luật.

1. Khái niệm và vai trò của quản trị nhân sự

1.1. Khái niệm về quản trị nhân sự

Có nhiều cách phát biểu về Quản trị nhân sự do ảnh hưởng cách tiếp cận và nhận thức khác nhau. Một trong những khái niệm thường dùng đó là: “Quản trị nhân sự là tất cả các hoạt động, chính sách và các quyết định quản lý liên quan có ảnh hưởng đến mối quan hệ giữa doanh nghiệp và nhân viên của nó”.

Ngày nay khái niệm hiện đại về Quản trị nhân sự là: “Quản trị nhân sự là những hoạt động nhằm tăng cường những đóng góp có hiệu quả của cá nhân vào mục tiêu của tổ chức trong khi đồng thời cố gắng đạt được những mục tiêu của cá nhân”.

Quản trị nhân sự được hiểu là những tác động hợp quy luật của chủ thể quản trị nhân sự đến các khách thể quản trị nhân sự nhằm đạt được các mục tiêu quản trị nhân sự đã đề ra.

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.

1.2. Vai trò của quản trị nhân sự

Công tác quản trị nhân sự 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:

- 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.

- 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.

- 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 ty.

- 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, lý do vắng mặt của nhân viên và các biện pháp kỷ luật. 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.

1.3. Mục tiêu của quản trị nhân sự

Mục tiêu của Quản trị nhân sự 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 lý 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 tổ chức 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:

- *Mục tiêu xã hội:* Tổ chức 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.

- *Mục tiêu của toàn tổ chức:* Quản trị nhân sự 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 nhân sự tự nó không phải là cứu cánh; nó chỉ là phương tiện giúp tổ chức đạt được các mục tiêu của mình.

- *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.

- *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.

1.4. Chức năng và nhiệm vụ của quản trị nhân sự

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.

- *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 lí 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 nhân lực 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.

- *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 doanh nghiệp 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 doanh nghiệp và tiếp tục trong suốt sự nghiệp lao động của họ.

- *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.

- *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...

- *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 (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.

- *Nghiên cứu nguồn nhân lực*: Việc nghiên cứu này bao hàm mọi chức năng của quản trị nhân sự. Lý do cho việc nghiên cứu này là ngày càng có nhiều người lao động vắng mặt thậm chí bỏ việc không lý 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 ty 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 ty 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 lý phải nhận thấy rằng các quyết định của mình trong một lĩnh vực sẽ ảnh hưởng đến lĩnh vực khác, những ảnh hưởng tiềm năng. Ví dụ như, một nhà quản lý 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.

1.5. Các yếu tố ảnh hưởng đến Quản trị nhân sự

- Môi trường bên ngoài

+ *Khung cảnh kinh tế*: Tình hình kinh tế và thời cơ kinh doanh ảnh hưởng lớn đến quản lý nhân sự. Khi có biến động về kinh tế thì doanh nghiệp phải biết điều chỉnh các hoạt động để có thể thích nghi và phát triển tốt. Cần duy trì lực lượng lao động có kỹ năng cao để khi có cơ hội mới sẽ sẵn sàng tiếp tục mở rộng kinh doanh. Hoặc nếu chuyển hướng kinh doanh sang mặt hàng mới, cần đào tạo