

ĐỀ CƯƠNG BÀI GIẢNG MÔN QUẢN TRỊ NGUỒN NHÂN LỰC

Giới thiệu về môn học:

❖ Mục tiêu, yêu cầu của môn học:

✓ Giúp sinh viên hiểu rõ vai trò then chốt của nhân lực và quản trị nhân lực trong các tổ chức. Trang bị cho sinh viên những kiến thức cơ bản và các công cụ cần thiết để quản trị con người trong doanh nghiệp.

✓ Kết thúc môn học sẽ, sinh viên sẽ nắm được những quan điểm và xu hướng mới trong quản trị nguồn nhân lực, hiểu được các chức năng quản trị nguồn nhân lực, làm quen với các công cụ quản trị nguồn nhân lực, phát triển các kỹ năng cần thiết để vận dụng trong thực tế sau này.

❖ Tài liệu tham khảo:

- ✓ Quản trị nguồn nhân lực, PGS.TS Trần Kim Dung, Nhà Xuất bản Thống Kê.
- ✓ Quản trị nhân sự, TS Nguyễn Hữu Thân, nhà xuất bản Lao động – Xã Hội.

CHƯƠNG 1: GIỚI THIỆU VỀ QUẢN TRỊ NGUỒN NHÂN LỰC

I. KHÁI NIỆM, VAI TRÒ CỦA QUẢN TRỊ NGUỒN NHÂN LỰC

1. Khái niệm.

Nguồn nhân lực của một tổ chức (doanh nghiệp) được hình thành trên cơ sở của các cá nhân có vị trí, vai trò khác nhau và được liên kết với nhau theo những mục tiêu nhất định của tổ chức. Nguồn nhân lực khác với các nguồn lực khác của doanh nghiệp do chính bản chất của con người. Nhân viên có đặc điểm cá nhân, năng lực, tiềm năng phát triển khác nhau. Hành vi của họ có thể thay đổi phụ thuộc vào chính bản thân họ hoặc sự tác động của môi trường xung quanh. Do đó quản trị nguồn nhân lực khó khăn và phức tạp hơn nhiều so với quản trị các yếu tố khác của quá trình sản xuất kinh doanh.

Khái niệm và thực tiễn áp dụng quản trị nguồn nhân lực không giống nhau ở các quốc gia khác nhau. Ở Việt Nam chúng ta, thì quản trị nguồn nhân lực là hệ thống các triết lý, chính sách và hoạt động chức năng về thu hút, đào tạo phát triển và duy trì con người của một tổ chức nhằm đạt được kết quả tối ưu cho cả tổ chức lẫn nhân viên.

Nói một cách khác “quản trị nguồn nhân lực là một nghệ thuật lãnh đạo, nghệ thuật chỉ huy, nghệ thuật sử dụng người, nghệ thuật thực hiện công việc bằng người khác”.

Nghiên cứu quản trị nguồn nhân lực giúp cho nhà quản trị đạt được mục đích, kết quả thông qua người khác. Nghiên cứu quản trị nguồn nhân lực giúp cho các nhà quản trị học được cách giao dịch với người khác, biết tìm ra ngôn ngữ chung và biết cách nhạy cảm với nhu cầu của nhân viên, biết cách đánh giá nhân viên chính xác, biết cách 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 cá nhân.

2. Vai trò của quản trị nguồn nhân lực

- Con người chiếm vị trí trung tâm trong quá trình hoạt động của tổ chức nên quản trị nguồn nhân lực tốt giúp cho doanh nghiệp khai thác các khả năng tiềm tàng nâng cao năng suất lao động và lợi thế cạnh tranh về nguồn nhân lực.

- Phong cách quản trị nguồn nhân lực ảnh hưởng sâu sắc đến bầu không khí cả tổ chức, đến tâm lý nhân viên, thể hiện quan điểm nhân bản về quyền lợi của người lao

Quản trị nguồn nhân lực

động, đề cao vị thế và giá trị của người lao động, giải quyết hài hòa mối quan hệ lợi ích giữa tổ chức, doanh nghiệp và người lao động.

- Tầm quan trọng của quản trị nguồn nhân lực tăng mạnh trên toàn thế giới trong mấy thập kỷ gần đây khi cả trình độ năng lực của nhân viên lẫn trang bị kỹ thuật ngày càng nâng cao; khi công việc ngày càng phức tạp, đa dạng và yêu cầu công việc ngày một tăng; khi doanh nghiệp ngày càng phải cạnh tranh gay gắt trên thị trường .

- Quản trị nguồn nhân lực liên quan tới tất cả các bộ phận trong tổ chức.

II. QUÁ TRÌNH PHÁT TRIỂN CỦA QUẢN TRỊ NGUỒN NHÂN LỰC

1. Trên Thế giới

Khởi đầu của vấn đề quản trị con người trong các tổ chức là quản trị nhân sự (personnel management) với việc chú trọng đơn thuần lên các vấn đề quản trị hành chính nhân viên. Phòng nhân sự thường có vai trò rất mờ nhạt và nhân viên của phòng thường có năng lực yếu hơn, được trả lương thấp hơn nhân viên của các phòng ban khác trong doanh nghiệp. Phòng nhân sự thường chỉ thụ động giải quyết các vấn đề mang tính chất hành chính, sự vụ theo quy định của doanh nghiệp hoặc theo yêu cầu của các lãnh đạo trực tuyến .

Trong thế kỷ này, quản trị con người trong phạm vi của các tổ chức; doanh nghiệp đã áp dụng ba cách tiếp cận chủ yếu: quản trị trên cơ sở khoa học, quản trị theo các mối quan hệ của con người và quản trị nguồn nhân lực. Tuy nhiên hai cách tiếp cận ban đầu đã phai nhạt, ngày nay chỉ còn cách tiếp cận quản trị nguồn nhân lực là được sử dụng rộng rãi .

a. Phong trào quản trị trên cơ sở khoa học.

Phong trào quản trị trên cơ sở khoa học do TAYLOR (1856 – 1915) khởi xướng, được nhiều nhà khoa học khác nồng nhiệt kế tục, tích cực phát triển như Gilbreth, Gantt, . . . đã mở đường cho việc nghiên cứu hợp lý hóa phương pháp làm việc, xây dựng định mức lao động khoa học và cải tiến cách thức tổ chức, quản lý xí nghiệp, các đốc công không cần giám sát công nhân chặt chẽ mà công nhân vẫn phải làm việc cật lực mới đáp ứng yêu cầu của chủ. Hệ thống Taylor nổi tiếng với các nguyên tắc sau:

- Chia nhỏ quá trình sản xuất thành các bước công việc, các thao tác, các chuyển động và tiến hành loại bỏ các thao tác , các chuyển động thừa.

Quản trị nguồn nhân lực

- Xác định nhiệm vụ, định mức cụ thể và tiến hành luyện tập cho công nhân về phương pháp, thao tác hợp lý thông qua bấm giờ, chụp ảnh ngày làm việc. Công nhân cần thiết phải biết không những cần phải làm gì mà còn phải biết làm như thế nào cho tốt nhất.
- Tuyển lựa kỹ càng những nhân viên có sức khỏe tốt nhất, có sức chịu đựng dẻo dai nhất và có khả năng phù hợp nhất đối với từng công việc.
- Giải phóng công nhân khỏi chức năng quản lý. Công nhân chỉ là người thực hiện các công việc và phải hoàn thành công việc trong phạm vi nhiệm vụ, trách nhiệm của mình.
- Sử dụng triệt để ngày làm việc, bảo đảm nơi làm việc có đủ các điều kiện cần thiết để thực hiện nhiệm vụ trên cơ sở các bảng chỉ dẫn công việc.
- Thực hiện trả lương có khuyến khích đối với công nhân hoàn thành nhiệm vụ .
- Phương pháp quản trị trên cơ sở khoa học được áp dụng rộng rãi và mang nhiều kết quả to lớn về năng suất lao động. Nhược điểm chủ yếu của phương pháp này là không quan tâm đến quyền lợi của người lao động, hạ thấp vai trò của người công nhân xuống ngang hàng với máy móc thiết bị và các yếu tố khác của quá trình sản xuất. Ví dụ theo TAYLOR, công nhân trong hệ thống của ông không cần có trình độ văn hóa, kỹ thuật cao và không có cơ hội tham gia vào trong quá trình quản trị xí nghiệp.

b. Phong trào các mối quan hệ con người.

Từ giữa những năm 1930, phong trào quản trị trên cơ sở khoa học được thay thế bằng phong trào quản trị các mối quan hệ con người. Hai cơ sở nền tảng của phong trào quản trị các mối quan hệ con người là nghiên cứu Hawthorne và sự phát triển của phong trào công đoàn.

Nghiên cứu Hawthorne khởi đầu năm 1924 và kéo dài nhiều năm nhằm nghiên cứu các ảnh hưởng của điều kiện vệ sinh lao động như ánh sáng nơi làm việc, độ dài thời gian làm việc, chu kỳ làm việc nghỉ ngơi; các ảnh hưởng của nhóm lên các cá nhân, phong cách lãnh đạo. Sự tươi vui, phấn khởi của công nhân tại nơi làm việc đối với năng suất lao động. Kết quả cho thấy không chỉ có các thiết kế mẫu công việc, cách trả lương, thưởng mà cả các yếu tố tâm sinh lý cũng ảnh hưởng đến năng suất lao động. Các yếu tố của điều kiện môi trường làm việc như quan hệ nhóm, phong cách lãnh đạo,

Quản trị nguồn nhân lực

v.v... đã tác động mạnh mẽ đến tình cảm, nhiệt tình của người lao động và là nguồn gốc nâng cao hiệu quả làm việc. Kết quả nghiên cứu của Elton Mayo và F.J.Roethlisberger đã dẫn đến sự áp dụng rộng rãi các phương pháp, kỹ thuật nghiên cứu khoa học hành vi đối xử trong công nghiệp.

Đồng thời, năm 1935 đạo luật Wagner ra đời ở Mỹ cho phép công nhân có quyền tổ chức và thương thảo tập thể về các vấn đề lương bổng và các điều kiện lao động khác. Đạo luật này giúp cho các tổ chức công đoàn phát triển mạnh và buộc người sử dụng lao động phải quan tâm hơn đến điều kiện làm việc và các chương trình phúc lợi cho công nhân.

Phong trào các mối quan hệ con người đã góp phần cải thiện môi trường làm việc nhưng lại chỉ đạt kết quả rất hạn chế trong việc nâng cao năng suất lao động và thỏa mãn trong công việc của công nhân. Nhược điểm chủ yếu của phương pháp này:

- Đơn giản hóa khái niệm về hành vi của con người trong tổ chức.
- Không quan tâm đến sự khác biệt của cá nhân. Nhân viên có thể có các động cơ kích thích khác nhau và trạng thái vui vẻ của họ ở nơi làm việc có thể ảnh hưởng ít hoặc thậm chí không ảnh hưởng đến năng suất lao động.
- Không đánh giá được yêu cầu của công việc và không kiểm tra được ảnh hưởng của công việc đối với hành vi của công nhân, không chú ý đến các thủ tục, tiêu chuẩn mẫu và các quy chế làm việc nhằm hướng dẫn cho công nhân đạt được mục tiêu của tổ chức.

Lúc này, ngoài các chức năng quản trị hành chính nhân viên, các phòng nhân sự đã quan tâm nhiều đến việc cải thiện môi trường làm việc và thường có thêm trách nhiệm thực hiện các chương trình đào tạo đốc công về phong cách lãnh đạo và cách đối xử với công nhân.

c. Quản trị nguồn nhân lực

Từ cuối những năm 1970, vấn đề cạnh tranh gay gắt trên thị trường cùng với quá trình chuyển đổi từ quá trình sản xuất công nghiệp theo lối cổ truyền sang quá trình sản xuất theo các công nghệ kỹ thuật hiện đại, những biến đổi trong cơ cấu nghề nghiệp, việc làm và nhu cầu ngày càng nâng cao của nhân viên đã tạo ra cách tiếp cận mới về quản trị con người trong các tổ chức doanh nghiệp.

Quản trị nguồn nhân lực

Vấn đề quản trị con người trong một tổ chức, doanh nghiệp không còn đơn thuần chỉ là vấn đề quản trị hành chính nhân viên. Tầm quan trọng của việc phối hợp các chính sách và thực tiễn quản trị nhân sự được nhấn mạnh. Nhiệm vụ quản trị con người là tất cả các quản trị gia, không còn đơn thuần của trường phòng nhân sự hay tổ chức cán bộ như trước đây. Việc cần thiết phải đặt đúng người cho đúng việc là phương tiện quan trọng nhằm phối hợp thực tiễn quản trị con người với mục tiêu phát triển của tổ chức, doanh nghiệp. Thuật ngữ quản trị nguồn nhân lực được dần dần thay thế cho quản trị nhân sự, với quan điểm chủ đạo; con người không còn đơn thuần chỉ là một yếu tố của quá trình sản xuất kinh doanh mà là một nguồn tài sản quý báu của tổ chức, doanh nghiệp. Các doanh nghiệp chuyển từ tình trạng “tiết kiệm chi phí lao động để giảm giá thành” sang “đầu tư vào nguồn nhân lực để có lợi thế cạnh tranh cao hơn, có lợi nhuận cao hơn và có hiệu quả cao hơn” ... Từ quan điểm này, quản trị nguồn nhân lực được phát triển trên cơ sở của các nguyên tắc chủ yếu sau:

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

Cách tiếp cận quản trị nguồn nhân lực đòi hỏi cán bộ phòng quản trị nguồn nhân lực phải có hiểu biết tốt về tâm lý, xã hội, nghiên cứu hành vi, tổ chức, luật pháp và các nguyên tắc kinh doanh.

2. Ở Việt Nam

Trong thời kỳ kế hoạch hóa tập trung, việc nghiên cứu đào tạo vấn đề quản lý con người trong doanh nghiệp được thực hiện trong các môn: tổ chức lao động theo khoa học, định mức lao động và tiền lương. Đây là các bộ môn khoa học được phát triển nhằm vận dụng phương pháp quản trị của TAYLOR vào điều kiện của các xí nghiệp xã

Quản trị nguồn nhân lực

hội chủ nghĩa. Khi đó, khu vực tư nhân không có điều kiện phát triển, còn trong khu vực quốc doanh, toàn bộ các chính sách nhân sự đều thực hiện thống nhất theo các quy định và theo các chỉ tiêu của nhà nước. Mặc dù có sự khác biệt lớn về lịch sử phát triển và kinh tế, thực tiễn quản trị nhân sự của Việt nam cũng tương tự như thực tiễn quản trị nhân sự ở các nước Liên xô, Đông âu, Trung quốc. Hệ thống xã hội chủ nghĩa trải qua nhiều thập kỷ đã tạo ra một hình thức quản trị nhân sự riêng, đặc trưng cho nền văn hóa xã hội chủ nghĩa. Những thành phần cơ bản của quản trị nhân sự như chế độ tuyển dụng, đào tạo và phát triển, hưởng lương, thăng chức, quan hệ lao động, . . . đều là các chính sách chung của nhà nước và hầu như không liên quan gì đến thực tiễn hoạt động trong từng doanh nghiệp cụ thể. Những chính sách này của nhà nước được thực hiện theo nguyên tắc xã hội chủ nghĩa “mọi người lao động đều có quyền được làm việc, có quyền có nhà ở”. Hệ thống tiền lương mang tính bình quân và dựa vào thâm niên, thể hiện sâu sắc triết lý “cùng làm, cùng hưởng” và “công bằng xã hội”.

Hình thức xã hội chủ nghĩa trong quản trị nhân sự thể hiện tính ưu việt so với chế độ thực dân phong kiến. Trong giai đoạn đầu, nó khơi dậy trong lòng người lao động lòng nhiệt tình cách mạng và tự nguyện cho một tương lai xã hội chủ nghĩa tươi sáng. Do đó năng suất lao động và sản phẩm công nghiệp gia tăng nhanh chóng. Cùng với khối lượng lớn hàng viện trợ của nước ngoài, nó đã góp phần nhanh chóng nâng cao mức sống của nhân dân miền Bắc. Tuy nhiên hình thức quản trị nhân sự này đã tồn tại cứng nhắc trong một thời gian quá dài khi môi trường kinh tế, xã hội đã có nhiều thay đổi cơ bản. Do đó, nó đã mất đi tính ưu việt ban đầu và dần dần trở nên không có khả năng kích thích người lao động tại nơi làm việc. Đây chính là một trong những nguyên nhân quan trọng làm cho năng suất lao động và hiệu quả kinh doanh thấp kém.

Ở Việt Nam, lao động trong khu vực nhà nước chỉ chiếm một tỷ lệ nhỏ so với nguồn lao động xã hội. Thêm vào đó, khu vực kinh tế phi quốc doanh đóng góp hai phần ba GDP của đất nước và sự tồn tại của nền kinh tế thị trường ở miền Nam trước năm 1975 đã giúp Việt Nam dễ chuyển từ nền kinh tế kế hoạch hoá tập trung sang nền kinh tế thị trường hơn các nước có nền kinh tế chuyển đổi khác.

Trong quá trình đổi mới kinh tế, các yếu tố đổi mới của nền kinh tế thị trường dần dần thay thế cho các nguyên tắc, thủ tục quản lý cũ. Sự can thiệp của nhà nước vào

Quản trị nguồn nhân lực

trong hoạt động của các doanh nghiệp giảm dần, một phương thức quản lý mới, một môi trường mới cho quản trị con người trong các doanh nghiệp được hình thành. Sự chuyển đổi sang nền kinh tế thị trường trong thực tiễn quản trị nhân sự ở Việt Nam là quá trình chuyển từ chế độ tuyển dụng lao động suốt đời sang chế độ lao động hợp đồng; từ hệ thống lương bình quân theo thâm niên do nhà nước hoạch định và chi trả sang hệ thống trả công do doanh nghiệp chịu trách nhiệm, nhà nước chỉ quy định mức trả tiền lương tối thiểu cho doanh nghiệp, còn tối đa tùy theo doanh nghiệp.

Sự khác biệt về thực tiễn quản trị nhân sự trong các doanh nghiệp quốc doanh và ngoài quốc doanh giảm dần. Các doanh nghiệp quốc doanh và các cán bộ viên chức nhà nước đã chuyển dần từ trạng thái thụ động, dựa dẫm vào nhà nước sang trạng thái năng động, tích cực dựa vào chính bản thân mình.

III. CÁC CHỨC NĂNG CƠ BẢN CỦA QUẢN TRỊ NGUỒN NHÂN LỰC

1. Nhóm chức năng thu hút nguồn nhân lực:

Nhóm chức năng này chú trọng vấn đề đảm bảo có đủ số lượng nhân viên với các phẩm chất phù hợp cho công việc của doanh nghiệp.

Để có thể tuyển được đúng người cho đúng việc, trước hết doanh nghiệp phải căn cứ vào kế hoạch sản xuất, kinh doanh và thực trạng sử dụng nhân viên trong doanh nghiệp nhằm xác định được những công việc nào cần tuyển thêm người.

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

2. Nhóm chức năng đào tạo, phát triển:

Nhóm này chú trọng việc nâng cao năng lực của nhân viên, đảm bảo cho nhân viên trong doanh nghiệp có các kỹ năng, trình độ lành nghề cần thiết để hoàn thành tốt công việc được giao và tạo điều kiện cho nhân viên được phát triển tối đa các năng lực cá nhân.

Quản trị nguồn nhân lực

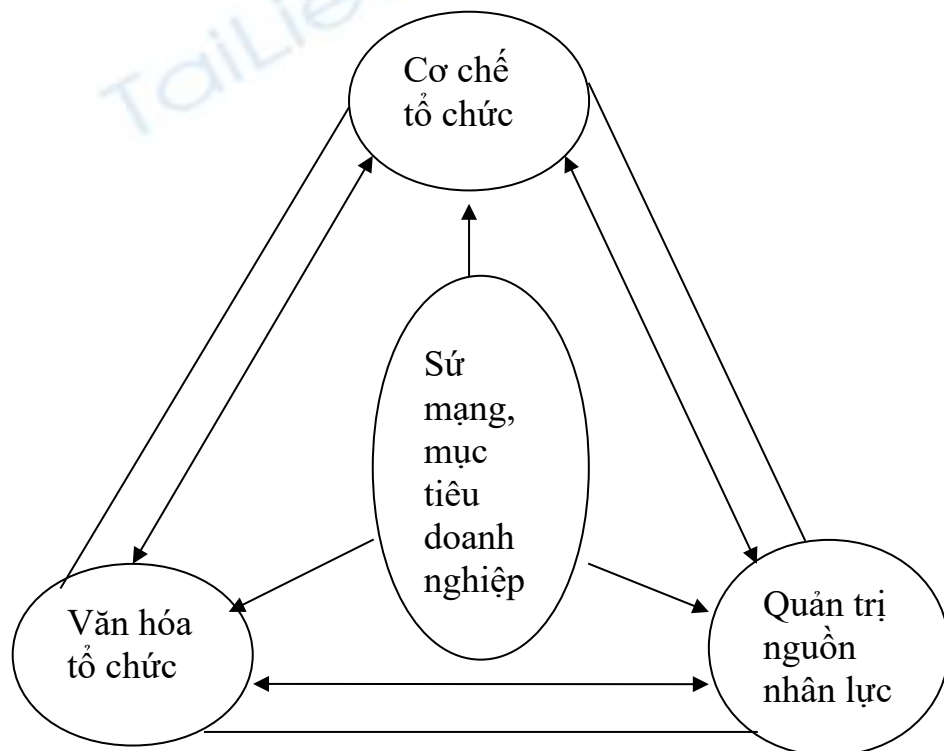
Nhóm chức năng đào tạo, phát triển thường thực hiện các hoạt động như hướng nghiệp, huấn luyện, đào tạo kỹ năng thực hành cho công nhân; bồi dưỡng nâng cao trình độ lành nghề và cập nhật kiến thức quản lý, kỹ thuật công nghệ cho cán bộ quản lý, cán bộ chuyên môn nghiệp vụ.

3. Nhóm chức năng duy trì nguồn nhân lực:

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

IV. MÔ HÌNH QUẢN TRỊ NGUỒN NHÂN LỰC.

1. Mô hình quản trị nguồn nhân lực của Việt Nam.

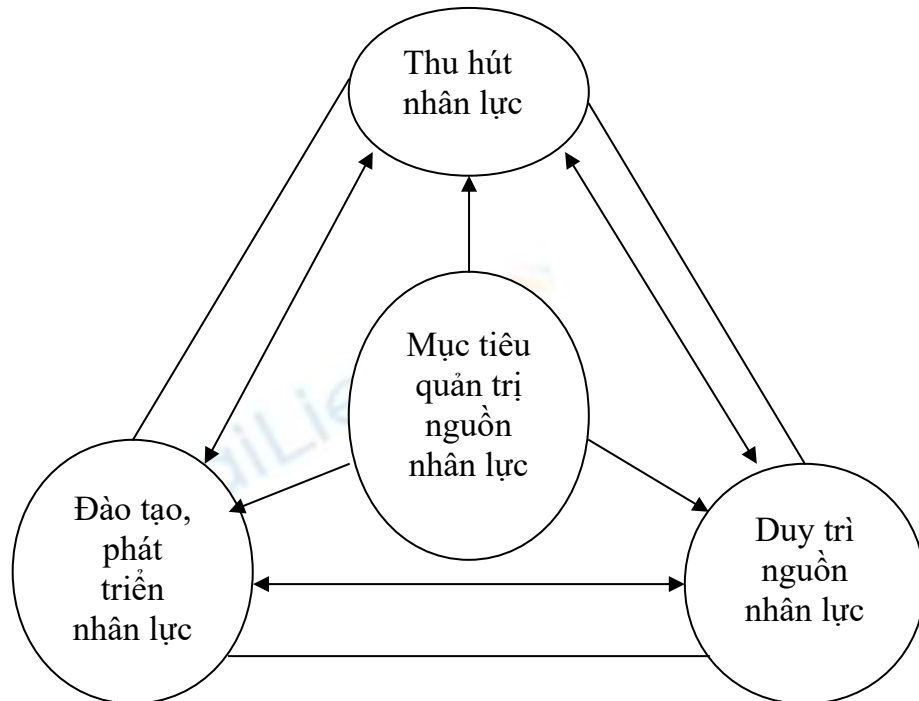


Hình 1: Quản trị nguồn nhân lực và các yếu tố môi trường

Hệ thống quản trị nguồn nhân lực có mối quan hệ chặt chẽ, đồng bộ với văn hóa và cơ chế tổ chức, chịu sự tác động mạnh mẽ của các yếu tố môi trường vĩ mô như hệ thống chính trị, pháp luật, mức độ phát triển kinh tế - xã hội, trình độ công nghệ - kỹ thuật, điều kiện tự nhiên.

Quản trị nguồn nhân lực

Từ cơ chế kinh doanh và văn hóa dân tộc nói chung, mỗi doanh nghiệp sẽ có cơ chế tổ chức, văn hóa tổ chức riêng, tác động lẫn nhau và phối hợp cùng với quản trị nguồn nhân lực để tạo nên hình ảnh, phong cách riêng cho doanh nghiệp tổ chức mình.



Hình 2: Các yếu tố thành phần chức năng

Mô hình quản trị nguồn nhân lực sẽ có ba nhóm chức năng: thu hút, đào tạo – phát triển và duy trì nguồn nhân lực, nhấn mạnh ba nhóm hoạt động chức năng có mối quan hệ qua lại, không phải là quan hệ chỉ đạo. mỗi một trong số ba nhóm chức năng của nguồn nhân lực đều có quan hệ chặt chẽ và trực tiếp ảnh hưởng đến hai chức năng còn lại tạo thành thể chân kiềng khép kín, phục vụ cho mục tiêu của quản trị nguồn nhân lực.

2. Điều kiện áp dụng mô hình quản trị nguồn nhân lực.

Để có thể tiếp nhận mô hình quản trị nguồn nhân lực mới, ở tầm vi mô, các doanh nghiệp cần:

- Có quan điểm, nhận thức đúng về vai trò của nguồn lực con người. nguồn nhân lực cần được coi là tài sản quý, cần được đầu tư, phát triển nhằm mang lại sự thoải mái cá nhân đồng thời đóng góp nhiều nhất cho tổ chức.

Quản trị nguồn nhân lực

- Thiết lập mối quan hệ bình đẳng, hợp tác, đôi bên cùng có lợi giữa người lao động và người có vốn..
- Thường xuyên cập nhật kiến thức, kỹ năng quản trị cho các nhà lãnh đạo doanh nghiệp để giúp họ có thể chuyển dần sang cách làm việc có tính chuyên nghiệp.
- Chú trọng đào tạo, nâng cao trình độ văn hóa, chuyên môn và ý thức tổ chức kỷ luật trong nhân viên.

V. VAI TRÒ CỦA PHÒNG QUẢN TRỊ NGUỒN NHÂN LỰC.

1. Chức năng trong hệ thống của phòng quản trị nguồn nhân lực.

- Thiết lập hoặc tham gia thiết lập các chính sách nguồn nhân lực: cán bộ phòng nhân lực đề xuất hoặc cùng với các lãnh đạo trực tuyến soạn thảo ra các chính sách, thủ tục cần thiết liên quan đến vấn đề quản trị nguồn nhân lực trong tổ chức.
- Thực hiện hoặc phối hợp cùng các lãnh đạo trực tuyến hoặc các phòng ban khác thực hiện các chức năng, hoạt động quản trị nguồn nhân lực trong doanh nghiệp.
- Cố vấn cho các lãnh đạo trực tuyến về các kỹ năng quản trị nguồn nhân lực.
- Kiểm tra, đôn đốc việc thực hiện các chính sách và thủ tục về nguồn nhân lực.

2. Vai trò của phòng quản trị nguồn nhân lực.

- Mức độ thấp, phòng nhân lực chỉ thực hiện các công việc có tính chất hành chính, sự vụ : lưu trữ hồ sơ tài liệu, thực hiện các chính sách, thủ tục hành chính.
- Mức độ trung bình, phòng nhân lực thực hiện các công việc thuần túy thuộc về kỹ năng nhân sự, bắt đầu có vai trò quan trọng trong hoạt động của doanh nghiệp. Những công việc đòi hỏi tính nghiệp vụ chuyên môn cao: tuyển dụng, đào tạo, đánh giá nhân viên, quản trị lương bổng, khen thưởng kỷ luật, duy trì quan hệ lao động tốt.
- Mức độ cao, phòng nhân lực thực hiện các công việc có tính chất chiến lược có tầm quan trọng then chốt trong hoạt động của doanh nghiệp: cố vấn, tham gia xây dựng chiến lược kinh doanh.

VI. PHÁT TRIỂN NGUỒN NHÂN LỰC.

1. Xu hướng

Những xu hướng chủ yếu của quản trị nguồn nhân lực.

- Tiếp cận chiến lược.
- Tính chất quốc tế hóa của quản trị nguồn nhân lực.

Quản trị nguồn nhân lực

- Duy trì hành vi và những chuẩn mực.
- Xác định ra những chuẩn mực và đánh giá nguồn nhân lực.

2. Các vấn đề ảnh hưởng đến quản trị nhân lực

- Sự thay đổi nhanh chóng về công nghệ.
- Tái cấu trúc tổ chức của các công ty.
- Tính đa dạng của lực lượng lao động.
- Mong muốn của người lao động.
- Trách nhiệm thực hiện các mục tiêu xã hội.

VII. ĐÁNH GIÁ TRÌNH ĐỘ QUẢN TRỊ NGUỒN NHÂN LỰC.

Đánh giá trình độ quản trị nguồn nhân lực có 2 tiêu chí cơ bản: kết quả quản trị nguồn nhân lực, tính chuyên nghiệp của quản trị nguồn nhân lực.

1. Kết quả quản trị nguồn nhân lực:

a. Lợi ích kinh tế

- Doanh thu / nhân viên: trung bình của 1 nhân viên.
- Lợi nhuận / nhân viên: trung bình của 1 nhân viên.
- Lợi nhuận / chi phí lương: tỉ suất lợi nhuận trung bình trên 1 đồng chi phí lương của nhân viên.
- Giá trị gia tăng / tổng chi phí nguồn nhân lực: tỉ suất giá trị gia tăng tạo ra từ 1 chi phí liên quan nhân viên.

b. Sự thỏa mãn của nhân viên:

- Công việc ổn định, tỉ lệ chuyên và nghỉ việc
- Môi trường cơ sở hạ tầng làm việc.
- Cơ hội thăng tiến trong công việc.
- Khả năng được đào tạo và đào tạo lại.
- Chính sách lương bổng.

2. Tính chuyên nghiệp của quản trị nguồn nhân lực

Tính chuyên nghiệp của quản trị nguồn nhân lực được thể hiện ở trình độ, vai trò của phòng tổ chức hành chính: trình độ văn hóa, đào tạo của cán bộ công nhân viên làm công tác nhân sự, ngoài kiến thức nhân sự họ được trang bị ở các trường đại học họ cần

phải không ngừng cập nhật nâng cao kiến thức chuyên môn qua mạng internet, báo chí...

PHẦN 1: THU HÚT NGUỒN NHÂN LỰC

Phần này trình bày những nội dung, kỹ năng quan trọng nhất cần thực hiện trong quá trình thu hút nguồn nhân lực, phần này gồm có các chương :

Chương 2: Hoạch định nguồn nhân lực

Chương 3: Phân tích công việc

Chương 4: Quá trình tuyển dụng

Chương 5: Trắc nghiệm và phỏng vấn

CHƯƠNG 2 : HOẠCH ĐỊNH NGUỒN NHÂN LỰC

I. KHÁI NIỆM

1. Khái niệm

Hoạch định nguồn nhân lực là quá trình nghiên cứu, xác định nhu cầu nguồn nhân lực, đưa ra các chính sách và thực hiện các chương trình, hoạt động bảo đảm cho doanh nghiệp có đủ nguồn nhân lực với các phẩm chất, kỹ năng phù hợp để thực hiện công việc có năng suất, chất lượng và hiệu quả cao.

2. Vai trò

- Tạo cho doanh nghiệp luôn ở thế chủ động về nhân lực
- Đảm bảo cho doanh nghiệp luôn có đủ về số lượng nhân viên với những kỹ năng cần thiết vào đúng thời điểm.
- Tránh rủi ro trong sử dụng lao động.
- Giúp các nhà quản trị gia xác định rõ ràng phương hướng hoạt động của tổ chức.

II. QUÁ TRÌNH HOẠCH ĐỊNH NGUỒN NHÂN LỰC

Quản trị nguồn nhân lực

Quá trình hoạch định nguồn nhân lực nằm trong môi liên hệ mật thiết với quá trình hoạch định và thực hiện các chiến lược và chính sách kinh doanh của doanh nghiệp. Thường quá trình hoạch định được thực hiện theo các bước sau:

1. Phân tích môi trường, xác định mục tiêu và chiến lược cho doanh nghiệp.
2. Phân tích hiện trạng quản trị nguồn nhân lực trong doanh nghiệp.
3. Dự báo khối lượng công việc (đối với các mục tiêu, kế hoạch dài hạn, trung hạn) hoặc xác định khối lượng công việc và tiến hành phân tích công việc(đối với mục tiêu, kế hoạch ngắn hạn).
4. Dự báo nhu cầu nguồn nhân lực (đối với mục tiêu, kế hoạch trung hạn, dài hạn) hoặc xác định nhu cầu nguồn nhân lực (đối với các mục tiêu, kế hoạch ngắn hạn).
5. Phân tích quan hệ cung cầu nguồn nhân lực, khả năng điều chỉnh và đề ra các chính sách, kế hoạch chương trình thực hiện giúp cho doanh nghiệp thích ứng với các nhu cầu mới và nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực
6. Thực hiện các chính sách, kế hoạch, chương trình quản trị nguồn nhân lực của doanh nghiệp .
7. Kiểm tra, đánh giá tình hình thực hiện

1. Phân tích môi trường kinh doanh, xác định mục tiêu chiến lược của doanh nghiệp

Phân tích môi trường là một trong những cơ sở cho việc xác định mục tiêu, chiến lược cho doanh nghiệp nói chung và hoạch định nguồn nhân lực nói riêng. Để xây dựng chiến lược sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp , căn cứ vào môi trường bên ngoài, môi trường bên trong, môi trường quốc tế.

Môi trường bên ngoài gồm môi trường vĩ mô (Chính trị, pháp luật, kinh tế, ...) môi trường vi mô (Khách hàng, nhà cung ứng, đối thủ cạnh tranh).

Môi trường nội bộ (môi trường bên trong) gồm các yếu tố thuộc về các nguồn lực bên trong của doanh nghiệp như nguồn nhân lực, tài chính, trình độ công nghệ, kỹ thuật, marketing. . .

Trong khía cạnh nguồn nhân lực, ta cần xác định một số vấn đề như : thế mạnh của nguồn nhân lực trong doanh nghiệp? Khả năng cung cấp ứng viên từ thị trường lao động địa phương? Luật lao động, luật công đoàn, các quy định về mức lương tối thiểu, về thời gian làm việc, về thời gian nghỉ ngơi... sẽ ảnh hưởng đến điều kiện làm việc của nhân

Quản trị nguồn nhân lực

viên trong doanh nghiệp ra sao? Các nhân viên mong đợi gì ở doanh nghiệp? Các đối thủ cạnh tranh có thể đáp ứng được những điều kiện nào của ứng viên? Khả năng của doanh nghiệp có khả năng tuyển chọn những ứng viên có các kỹ năng cao, có năng lực, khan hiếm trên thị trường ra sao?

Việc phân tích môi trường giúp doanh nghiệp đánh giá chính xác các thuận lợi cũng như các khó khăn, các ưu nhược điểm cũng như các cơ hội, nguy cơ, làm cơ sở cho việc xác định mục tiêu và phương hướng hành động cho doanh nghiệp.

Mục tiêu là các kết quả cụ thể mà doanh nghiệp muốn phấn đấu đạt được. Trong đó các mục tiêu dài hạn thường được ấn định theo các lĩnh vực: năng suất, mức lợi nhuận, vị thế cạnh tranh, quan hệ giữa các nhân viên, vị trí dẫn đầu về công nghệ. Từ các mục tiêu, chiến lược chung của doanh nghiệp, sẽ có các mục tiêu, chiến lược chức năng như các mục tiêu, chiến lược về nguồn nhân lực, tài chính, marketing, sản xuất, nghiên cứu và phát triển. Về nguồn nhân lực các mục tiêu và chiến lược sẽ chú trọng đến toàn bộ quá trình: thu hút – đào tạo và phát triển – duy trì nguồn nhân lực của doanh nghiệp nhằm đảm bảo cho doanh nghiệp luôn có đủ người, với những phẩm chất, kỹ năng cần thiết để thực hiện tốt các công việc. Các mục tiêu ngắn hạn được xây dựng và phát triển trên cơ sở của các mục tiêu dài hạn. Các mục tiêu cần phải cụ thể, linh hoạt, định lượng được, có tính khả thi, nhất quán và hợp lý.

2. Mức độ phối hợp giữa các chiến lược kinh doanh và các chiến lược nhân sự

Trong thực tiễn hoạt động của các doanh nghiệp, theo Torrington và Hall, có năm mức độ phối hợp của các chiến lược kinh doanh với các chiến lược, chính sách quản trị nguồn nhân lực vào với các chiến lược, chính sách kinh doanh của doanh nghiệp.

Ở mức độ A, không có mối quan hệ nào giữa các chiến lược kinh doanh với các chiến lược, chính sách quản trị nguồn nhân lực của doanh nghiệp. Ở các nước công nghiệp phát triển, điều này thường chỉ phổ biến trong các doanh nghiệp vào khoảng thời gian 20 năm trước đây, tuy nhiên tình trạng này hiện nay vẫn còn tồn tại, đặc biệt là trong các doanh nghiệp nhỏ.

Ở mức độ B, vai trò của yếu tố con người trong doanh nghiệp được đánh giá quan trọng ngang với các yếu tố khác của quá trình sản xuất kinh doanh như marketing, tài

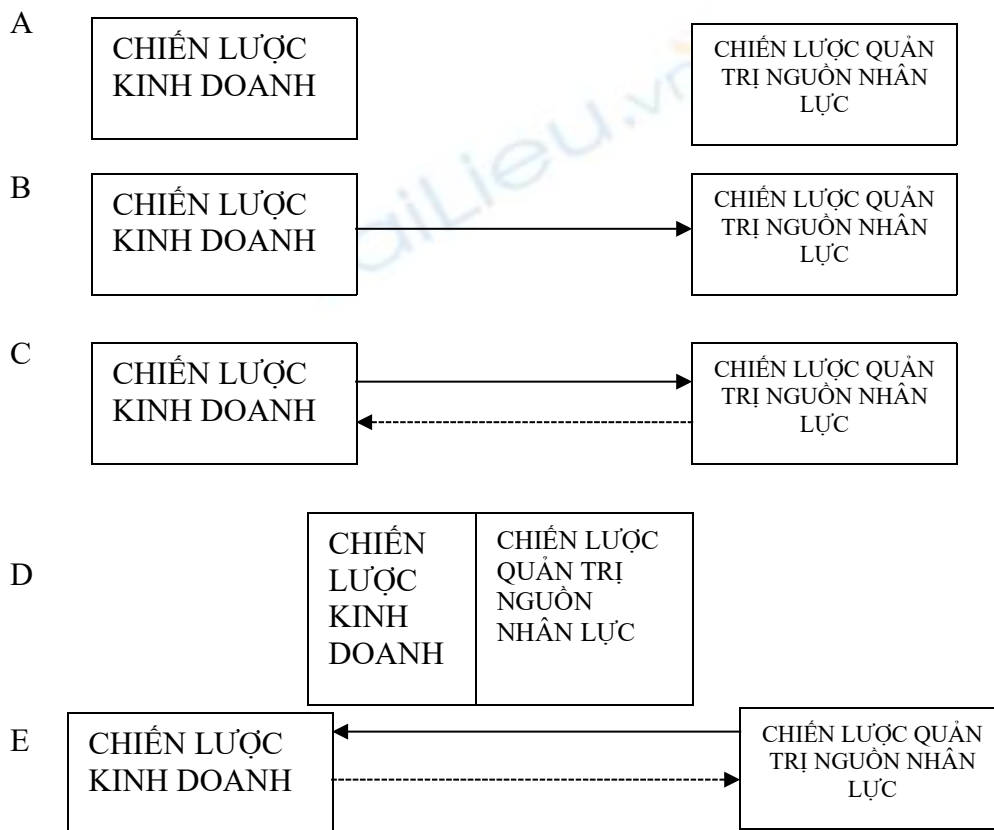
Quản trị nguồn nhân lực

chính, nghiên cứu & phát triển. . . Nguồn nhân lực được coi là một yếu tố cơ bản trong quá trình thực hiện các chiến lược kinh doanh của doanh nghiệp.

Các mục tiêu kinh doanh được phân bổ từ cấp lãnh đạo cao nhất đến các cơ sở, các phòng ban chức năng. Chiến lược nguồn nhân lực, cũng như các chiến lược chức năng khác trong doanh nghiệp được xây dựng nhằm đáp ứng và phù hợp với các yêu cầu của các chiến lược kinh doanh của toàn doanh nghiệp.

MỨC ĐỘ PHỐI HỢP CỦA

QUẢN TRỊ NGUỒN NHÂN LỰC VỚI CHIẾN LƯỢC KINH DOANH



Ở mức độ C, đã bắt đầu mối quan hệ song phương giữa các chiến lược, chính sách kinh doanh với các chiến lược, chính sách nguồn nhân lực trong doanh nghiệp. Các chiến lược, chính sách kinh doanh của doanh nghiệp có thể cần được xem xét lại về mức độ thực tiễn, hợp lý cho phù hợp với tình hình, đặc điểm phân công, bố trí và sử dụng nguồn nhân lực trong doanh nghiệp.

Ở mức độ D, các chiến lược nguồn nhân lực và các chiến lược kinh doanh của doanh nghiệp có mối quan hệ chặt chẽ với nhau và được phát triển trong mối tác động

Quản trị nguồn nhân lực

qua lại lẫn nhau. Nguồn nhân lực được coi là một lợi thế cạnh tranh then chốt của doanh nghiệp.

Ở mức độ E, chiến lược nguồn nhân lực có vị trí then chốt quyết định trong doanh nghiệp.

Nguồn nhân lực là một lợi thế cạnh tranh then chốt của doanh nghiệp và các chiến lược, chính sách kinh doanh của doanh nghiệp được xây dựng và phát triển dựa trên các lợi thế của nguồn nhân lực. Nguồn nhân lực trở thành động lực chủ yếu để hình thành các chiến lược, chính sách của doanh nghiệp.

3. Phân tích hiện trạng quản trị nguồn nhân lực

Phân tích hiện trạng quản trị nguồn nhân lực nhằm xác định các điểm mạnh, yếu, những khó khăn, thuận lợi của doanh nghiệp.

Về phương diện hệ thống, quản trị nguồn nhân lực của một doanh nghiệp bao gồm các yếu tố :

- Nguồn nhân lực: Cơ cấu, số lượng, trình độ, kỹ năng, kinh nghiệm, năng lực công tác, các phẩm chất khác: sáng kiến, nhiệt tình trong công việc.
- Cơ cấu tổ chức: Loại hình tổ chức, phân công chức năng quyền hạn giữa các bộ phận cơ cấu trong doanh nghiệp.
- Các chính sách: Tuyển dụng, đào tạo, bổ nhiệm, huấn luyện, khen thưởng Về phương diện quá trình: Quản trị nguồn nhân lực là tổng hợp các quá trình thu hút, đào tạo, phát triển và duy trì nguồn nhân lực trong doanh nghiệp.

Hiệu quả quản trị nguồn nhân lực trong doanh nghiệp thường được thể hiện qua các chỉ tiêu: năng suất lao động, giá trị gia tăng bình quân đầu người, chi phí lao động, mức độ sử dụng quỹ thời gian lao động, hiệu quả sử dụng công suất máy móc, thiết bị; tai nạn lao động; tỷ lệ nghỉ việc trong nhân viên, mức độ vắng mặt, ý thức thực hiện kỷ luật trong lao động, . .

4. Dự báo nhu cầu nguồn nhân lực.

Dự báo nhu cầu nguồn nhân lực của doanh nghiệp thường áp dụng cho các mục tiêu, kế hoạch dài hạn và được thực hiện trên cơ sở của các dự báo về :

- Khối lượng công việc cần thiết phải thực hiện.
- Trình độ trang bị kỹ thuật và khả năng thay đổi về công nghệ kỹ thuật.

Quản trị nguồn nhân lực

- Sự thay đổi về tổ chức hành chính làm nâng cao năng suất lao động như áp dụng nhóm chất lượng, nhóm tự quản, luân phiên thay đổi công việc, làm phong phú nội dung công việc, thay đổi cơ cấu tổ chức . . .

- Cơ cấu ngành nghề theo yêu cầu của công việc.
- Khả năng nâng cao chất lượng của nhân viên
- Tỷ lệ nghỉ việc trong nhân viên.
- Yêu cầu nâng cao chất lượng sản phẩm dịch vụ
- Khả năng tài chính của doanh nghiệp để có thể thu hút lao động lành nghề trên thị trường lao động.

Trong thực tế các doanh nghiệp thường áp dụng các phương pháp dự báo nhu cầu nhân viên sau :

- Phương pháp phân tích xu hướng: Nghiên cứu nhu cầu nhân viên trong các năm qua để dự báo nhu cầu nhân viên trong giai đoạn sắp tới. Phương pháp này chỉ dựa vào yếu tố thời gian và xu hướng phát triển chung nên kém chính xác, thường chỉ áp dụng ở những nơi có tình hình sản xuất kinh doanh tương đối ổn định. Phương pháp này chỉ mang tính định hướng.

- Phương pháp phân tích tương quan: Dự báo nhu cầu nhân viên bằng cách sử dụng hệ số giữa một đại lượng về quy mô sản xuất kinh doanh như khối lượng sản phẩm, hàng hoá, doanh số bán hàng, . . . và số lượng nhân viên cần thiết tương ứng.. Phương pháp này không tính đến sự thay đổi cơ cấu và chất lượng nhân viên cũng như sự thay đổi về quy trình công nghệ, tổ chức kỹ thuật của doanh nghiệp nên phương pháp này ít chính xác.

- Phương pháp theo đánh giá của các chuyên gia: Phương pháp này được sử dụng rộng rãi trong thực tiễn và giữ vai trò quan trọng trong dự báo nhu cầu nhân viên. Các chuyên gia dự báo nhu cầu nhân viên trên cơ sở đánh giá phân tích ảnh hưởng của các yếu tố môi trường và khả năng thích ứng của doanh nghiệp trong việc nâng cao chất lượng của các sản phẩm dịch vụ.

- Sử dụng máy tính để dự báo nhu cầu nhân viên. Trên cơ sở dự báo về khối lượng sản phẩm, dịch vụ, thời gian cần thiết thực hiện, . . theo các phương án tối đa, tối thiểu

Quản trị nguồn nhân lực

và phương án khả thi, theo hệ thống chương trình lập sẵn trên máy vi tính, doanh nghiệp có thể mau chóng dự báo được nhu cầu nhân viên tương ứng cần thiết cho tương lai.

5. Phân tích quan hệ cung cầu, khả năng điều chỉnh hệ thống quản trị nguồn nhân lực.

Trên cơ sở so sánh dự báo nhu cầu nguồn nhân lực trong các kế hoạch dài hạn và nguồn nhân lực sẵn có, doanh nghiệp sẽ đưa ra các chính sách và một số chương trình, kế hoạch nguồn nhân lực nhằm giúp doanh nghiệp điều chỉnh, thích nghi với các yêu cầu mới. Việc chuẩn bị cho nhu cầu nguồn nhân lực tương lai giúp cho doanh nghiệp nâng cao tính cạnh tranh và hoạt động kinh doanh có hiệu quả cao hơn so với việc chỉ đơn thuần giải quyết khi có vấn đề xuất hiện. Các dự báo nguồn nhân lực không phải là những con số cố định, chúng cần được xem xét lại theo những điều kiện, bối cảnh cụ thể của doanh nghiệp.

Đối với các mục tiêu và kế hoạch ngắn hạn, sau khi xác định được khối lượng công việc cần thiết được thực hiện, doanh nghiệp cần tiến hành thực hiện phân tích công việc để xác định được nhu cầu số lượng nhân viên với các kỹ năng, phẩm chất cần thiết cho thực hiện công việc trong tương lai và làm cơ sở cho việc phân công bố trí lại cơ cấu tổ chức, tinh giản biên chế hoặc tuyển dụng thêm nhân viên mới.

Phân tích khả năng cung cầu lao động cho các kế hoạch ngắn hạn, sẽ giúp cho doanh nghiệp đề ra các chính sách, kế hoạch và chương trình cụ thể về nguồn nhân lực của doanh nghiệp như cần tuyển thêm bao nhiêu nhân viên, cơ cấu ngành nghề, tiêu chuẩn thế nào; cần áp dụng các chương trình, khoá huấn luyện nào, nội dung đào tạo, huấn luyện; quyền lợi và trách nhiệm của các đối tượng tham dự, nguồn kinh phí cho đào tạo, dự tính hiệu quả củ đào tạo, chế độ lương bổng, đãi ngộ có thay đổi, bổ sung gì ?

III. TINH GIẢN BIÊN CHẾ

Các biện pháp được áp dụng để giải quyết tình trạng thừa nhân viên trong các doanh nghiệp là :

Cho nghỉ việc: tạm thời và vĩnh viễn. Nghỉ tạm thời xảy ra khi khối lượng công việc giảm xuống, không đảm bảo có đủ việc cho mọi nhân viên; ngay khi khối lượng công việc trở lại bình thường, nhân viên được gọi trở lại làm việc bình thường. Nghỉ vĩnh viễn khi doanh nghiệp áp dụng quy trình công nghệ mới, nhân viên cũ không có

Quản trị nguồn nhân lực

những kỹ năng cần thiết hoặc chỉ sử dụng số lượng ít nhân viên, khi công việc giảm và không có khả năng hồi phục.

Nghỉ không ăn lương: Những nhân viên không có khó khăn tài chính và cần có thời gian để giải quyết các vấn đề cá nhân.

Cho thuê: đưa lao động của doanh nghiệp đi làm thuê cho các tổ chức khác. Hình thức này thường áp dụng với các lao động lành nghề của doanh nghiệp trong lúc doanh nghiệp gặp khó khăn.

Giảm bớt giờ làm hoặc làm chung việc.

Nghỉ hưu sớm.

Không bổ sung nhân viên cho các chức vụ trống.