



NGUYỄN HỮU THÂN

QUẢN TRỊ NHÂN SỰ

NHÀ XUẤT BẢN LAO ĐỘNG - XÃ HỘI

NGUYỄN HỮU THÂN, Ph.D/DBA

- Tiến Sĩ Quản Trị Kinh Doanh (U.S.A)
- Nguyên giảng viên cơ hữu Trường Quản Trị Kinh Doanh
Viện Đại Học Đà Lạt 1974 - 1975
- Tu nghiệp Quản Trị Kinh Doanh
tại Vancouver, Canada

QUẢN TRỊ NHÂN SỰ

(HUMAN RESOURCE MANAGEMENT)

- ◆ Dành Cho Các Doanh Nghiệp và Các Tổ Chức tại Việt Nam
- ◆ Dành Cho Các Doanh Nghiệp Muốn Hội Nhập Toàn Cầu

(Tái Bản Lần Thứ Tám)

TÁC GIẢ GIỮ BẢN QUYỀN

TÁC GIẢ GIỮ BẢN QUYỀN

- ☐ *Tái bản lần thứ nhất 1991*
- ☐ *Tái bản lần thứ hai 1995*
- ☐ *Tái bản lần thứ ba 1996*
- ☐ *Tái bản lần thứ tư 1998*
- ☐ *Tái bản lần thứ năm 2001*
- ☐ *Tái bản lần thứ sáu 2004*
- ☐ *Tái bản lần thứ bảy 2006*
- ☐ *Tái bản lần thứ tám 2007*

LỜI TỰA

Giáo trình Quản Trị Nhân Sự được viết dành cho sinh viên theo học ngành Quản Trị Kinh Doanh. Tài liệu này cũng có thể dùng cho các khóa bồi dưỡng kiến thức Quản Trị Kinh Doanh. Đây cũng là một tài liệu tham khảo giúp cho các doanh nhân, nhất là các giám đốc nhân sự hoặc trưởng phòng nhân viên củng cố và tăng cường khả năng quản trị nhân sự của mình, bởi vì bất cứ cấp quản trị nào cũng phải biết quản trị nhân sự của mình.

Ngoài ra, giáo trình này cũng được sử dụng cho sinh viên theo học *Chương Trình Đào Tạo Từ Xa* ngành Quản Trị Kinh Doanh. Sinh viên các ngành Kinh Tế, Kế Toán, Tài Chính, Ngân Hàng... cũng có thể tham khảo tài liệu này.

Giáo trình này được tái bản lần thứ bảy dưới nhãn quan tổng thể và chiến lược nhằm giúp cho các doanh nghiệp Việt Nam có khả năng hội nhập khu vực ASEAN và hội nhập toàn cầu. Qua nhiều năm nghiên cứu và kinh nghiệm về quản trị nhân sự, tôi đã cố gắng tổng hợp, chọn lọc kinh nghiệm từ các trường phái quản trị của Thụy Sĩ, Mỹ, Nhật, Canada, Pháp, Úc cho phù hợp với thực tiễn của Việt Nam. Việt Nam của chúng ta cần phải xây dựng triết lý quản trị nhân sự phù hợp với văn hóa của Việt Nam, phối hợp với cái hay cái tốt của nước ngoài.

Tác giả chân thành cảm ơn G.S. Tiến Sĩ Martin Hilb, Giám Đốc Viện Nghiên Cứu về Lãnh Đạo tại Viện Đại Học St. Gallen, Thụy Sĩ – là người đã gợi ý cho tôi và đồng ý cho tôi được sử dụng một số hình ảnh và ý tưởng trong các tác phẩm của ông. Tác giả cũng chân thành cảm ơn G.S. Vũ Thế Phú đã tạo điều kiện thuận lợi cho tôi có cơ hội xuất bản cuốn sách này. Sau cùng, chân thành cảm ơn Tiến Sĩ Đinh Toàn Trung (Thụy Sĩ) là người đã động viên tôi về mặt tinh thần.

Dù là được tái bản, chắc hẳn tác phẩm này không tránh khỏi thiếu sót và nhược điểm. Chúng tôi trân trọng những lời đóng góp và phê bình của quý vị độc giả.

TP.HCM, Mùa Thu năm 2007

Tác giả

Nguyễn Hữu Thân, DBA

MỤC LỤC

DẪN NHẬP

PHẦN MỘT: TỔNG QUÁT VỀ QUẢN TRỊ TÀI NGUYÊN NHÂN SỰ	7
---	----------

CHƯƠNG 1: ĐẠI CƯƠNG VỀ QUẢN TRỊ TÀI NGUYÊN NHÂN SỰ	9
---	----------

I. ĐIỂM XUẤT PHÁT	11
-------------------	----

II. ĐỊNH NGHĨA QUẢN TRỊ TNNS	17
------------------------------	----

III. MỤC TIÊU CỦA QUẢN TRỊ TNNS	19
---------------------------------	----

IV. CHỨC NĂNG CỦA BỘ PHẬN QUẢN TRỊ TNNS	22
---	----

V. VAI TRÒ CỦA BỘ PHẬN QUẢN TRỊ TNNS HAY PHÒNG NHÂN VIÊN	27
--	----

VI. CƠ CẤU TỔ CHỨC CỦA BỘ PHẬN TNNS	30
-------------------------------------	----

VII. XU HƯỚNG THÁCH ĐỐ VÀ CÁC VẤN ĐỀ ẢNH HƯỞNG ĐẾN QUẢN TRỊ TNNS	36
--	----

A. Xu Hướng Và Thách Đố	36
-------------------------	----

B. Công Nhân Viên Đòi Hỏi Gì Nơi Nhà Quản Trị ?	38
---	----

VIII. ĐẠO ĐỨC TRONG QUẢN TRỊ TNNS	40
-----------------------------------	----

A. Tăng Cường Kiến Thức Quản Trị TNNS	40
---------------------------------------	----

B. Đạo Đức Trong Quản Trị TNNS	41
--------------------------------	----

• TÓM TẮT	43
-----------	----

• CÂU HỎI ÔN TẬP	44
------------------	----

• THUẬT NGỮ CĂN BẢN	45
---------------------	----

• CÂU HỎI THẢO LUẬN	46
---------------------	----

• ĐIỂN QUẢN TRỊ	46
-----------------	----

CHƯƠNG 2: MÔI TRƯỜNG QUẢN TRỊ TÀI NGUYÊN NHÂN SỰ	49
---	-----------

I. TỔNG QUÁT VỀ MÔI TRƯỜNG	50
----------------------------	----

A. Môi Trường Theo Quan Điểm Quản Trị Học	50
---	----

B. Môi Trường Theo Quan Điểm Quản Trị Tài Nguyên Nhân Sự	55
--	----

II. MÔI TRƯỜNG QUẢN TRỊ TNNS	59
------------------------------	----

A. Môi Trường Bên Ngoài	59
B. Môi Trường Bên Trong	67
III. XÂY DỰNG BẦU KHÔNG KHÍ VĂN HÓA DOANH NGHIỆP	77
• TÓM TẮT	80
• CÂU HỎI ÔN TẬP	83
• TỪ NGỮ CẦN BẢN	84
• CÂU HỎI THẢO LUẬN	86
• ĐIỂN QUẢN TRỊ	87
CHƯƠNG 3: PHÂN TÁCH CÔNG VIỆC	89
I. PHÂN TÁCH CÔNG VIỆC - MỘT CÔNG CỤ TNNS CƠ BẢN NHẤT	90
II. CÁC PHƯƠNG PHÁP PHÂN TÍCH CÔNG VIỆC	95
III. TIẾN TRÌNH PHÂN TÁCH CÔNG VIỆC	97
IV. MÔ TẢ CÔNG VIỆC	99
V. MÔ TẢ CHI TIẾT TIÊU CHUẨN CÔNG VIỆC	104
• TÓM TẮT	110
• CÂU HỎI ÔN TẬP	111
• TỪ NGỮ CẦN BẢN	112
• ĐIỂN QUẢN TRỊ	112
PHẦN HAI: HOẠCH ĐỊNH, TUYỂN MỘ, VÀ TUYỂN CHỌN NHÂN VIÊN	119
CHƯƠNG 4: HOẠCH ĐỊNH TÀI NGUYÊN NHÂN SỰ	121
I. TỔNG QUÁT VỀ HOẠCH ĐỊNH TNNS	124
A. Định Nghĩa	124
B. Một Số Khái Niệm	124
II. TIẾN TRÌNH HOẠCH ĐỊNH TNNS	127
A. Bước 1: Đề Ra Nhu Cầu Và Dự Báo Nhu Cầu	130
B. Bước 2: Đề Ra Chính Sách Và Kế Hoạch	139
C. Bước 3: Thực Hiện Các Kế Hoạch	139
D. Bước 4: Kiểm Tra Và Đánh Giá	142
III. CÁC PHƯƠNG PHÁP DỰ BÁO	142

• TÓM TẮT	147
• CÂU HỎI ÔN TẬP	148
• TỪ NGỮ CĂN BẢN	149
• ĐIỂN QUẢN TRỊ	150
CHƯƠNG 5: TUYỂN MỘ NHÂN VIÊN	153
I. TIẾN TRÌNH TUYỂN MỘ	154
A. Tổng Quát	154
B. Tìm Giải Pháp Khác	156
II. TUYỂN MỘ NHÂN VIÊN	158
A. Nguồn Nội Bộ	158
B. Nguồn Bên Ngoài	159
B.1. Nguồn Tuyển Mộ	159
B.2. Phương Pháp Tuyển Mộ	163
• TÓM LƯỢC	172
• CÂU HỎI ÔN TẬP	173
• THUẬT NGỮ CĂN BẢN	173
• ĐIỂN QUẢN TRỊ	174
CHƯƠNG 6: TUYỂN CHỌN NHÂN VIÊN	179
I. ẢNH HƯỞNG CỦA YẾU TỐ MÔI TRƯỜNG	180
A. Môi Trường Bên Trong	180
B. Môi Trường Bên Ngoài	182
II. TIÊU CHUẨN TUYỂN CHỌN NHÂN VIÊN	182
III. PHÁC HỌA TIẾN TRÌNH TUYỂN CHỌN NHÂN VIÊN	185
A. Phỏng Vấn Sơ Bộ	189
B. Xem Xét Đơn Xin Việc	192
C. Trắc Nghiệm	208
D. Phỏng Vấn	209
E. Sưu Tra Lý Lịch	227
F. Khám Sức Khỏe Và Quyết Định Tuyển Dụng	228
G. Sử Dụng Phiếu Điểm	230

• TÓM TẮT	234
• CÂU HỎI ÔN TẬP	235
• TỪ NGỮ CĂN BẢN	236
• ĐIỂN QUẢN TRỊ	238
PHẦN BA: PHÁT TRIỂN TÀI NGUYÊN NHÂN SỰ	243
CHƯƠNG 7: HỘI NHẬP VÀO MÔI TRƯỜNG LÀM VIỆC	245
I. MỤC ĐÍCH CỦA CHƯƠNG TRÌNH HỘI NHẬP VÀO MÔI TRƯỜNG LÀM VIỆC	247
II. CÁC GIAI ĐOẠN CỦA CHƯƠNG TRÌNH HNVMT/LV	250
1. Giai Đoạn 1: Chương Trình Tổng Quát	251
2. Giai Đoạn 2: Chương Trình Chuyên Môn	260
3. Giai Đoạn 3: Đánh Giá và Theo Dõi	265
III. ĐÀO TẠO QUẢN ĐỐC	267
IV. CHƯƠNG TRÌNH TÁI HNVMT/LV	269
• TÓM TẮT	280
• CÂU HỎI ÔN TẬP	271
• TỪ NGỮ CĂN BẢN	272
• ĐIỂN QUẢN TRỊ	273
CHƯƠNG 8: ĐÀO TẠO VÀ PHÁT TRIỂN	279
I. TẠI SAO CẦN PHẢI ĐÀO TẠO VÀ PHÁT TRIỂN	281
A. Nhu Cầu Đào Tạo Và Phát Triển	281
B. Tiến Trình Đáp Ứng Với Sự Thay Đổi	282
II. TIẾN TRÌNH ĐÀO TẠO VÀ PHÁT TRIỂN	286
III. CÁC PHƯƠNG PHÁP ĐÀO TẠO VÀ PHÁT TRIỂN	288
A. Các Phương Pháp Phát Triển Cấp Quản Trị	292
B. Các Phương Pháp Đào Tạo Công Nhân	299
IV. PHÁT TRIỂN NHÂN SỰ	301
• TÓM TẮT	309
• CÂU HỎI ÔN TẬP	311
• TỪ NGỮ CĂN BẢN	312
• ĐIỂN QUẢN TRỊ	313

CHƯƠNG 9: ĐÁNH GIÁ THÀNH TÍCH CÔNG TÁC	317
I. ĐỊNH NGHĨA	318
II. MỤC TIÊU VÀ CHÍNH SÁCH	319
A. Mục Tiêu	319
B. Chính Sách	322
III. TIẾN TRÌNH ĐÁNH GIÁ THÀNH TÍCH CÔNG TÁC	323
IV. PHÒNG VẤN ĐÁNH GIÁ	324
A. Chuẩn Bị Cuộc Phỏng Vấn	325
B. Phân Loại Phỏng Vấn	325
C. Tăng Cường Tính Hiệu Quả Của Phỏng Vấn	327
V. TRÁCH NHIỆM VÀ ĐỊNH KỲ ĐÁNH GIÁ THÀNH TÍCH CÔNG TÁC	328
A. Trách Nhiệm	328
B. Định Kỳ	331
VI. CÁC PHƯƠNG PHÁP ĐÁNH GIÁ TTCT	331
VII. CÁC VẤN ĐỀ CẦN QUAN TÂM KHI ĐÁNH GIÁ	346
A. Loại Bỏ Các Khuyết Điểm Khi Đánh Giá	346
B. Tăng Bậc Lương Và Chức Vụ	348
C. Tổng Kết Hàng Tháng Để Kịp Thời Khen Thưởng	353
D. Thưởng Phạt Phân Minh	354
• TÓM TẮT	357
• CÂU HỎI ÔN TẬP	359
• TỪ NGỮ CẦN BẮN	359
• ĐIỂN QUẢN TRỊ	361
PHẦN BỐN: <u>LƯƠNG BỔNG VÀ ĐÃI NGỘ</u>	369
CHƯƠNG 10: THIẾT LẬP VÀ QUẢN TRỊ HỆ THỐNG LƯƠNG BỔNG	371
I. ĐẠI CƯƠNG VỀ LƯƠNG BỔNG VÀ ĐÃI NGỘ	372
II. CÁC YẾU TỐ QUYẾT ĐỊNH VÀ ẢNH HƯỞNG ĐẾN LƯƠNG BỔNG VÀ ĐÃI NGỘ	375
A. Môi Trường Của Công Ty	376
B. Thị Trường Lao Động	379

C. Bản Thân Nhân Viên	382
D. Bản Thân Công Việc	384
D.1. Phân Tách Công Việc Và Bản Mô Tả Công Việc	384
D.2. Đánh Giá Công Việc	386
III. ẮN ĐỊNH MỨC LƯƠNG	397
IV. THIẾT LẬP VÀ QUẢN TRỊ HỆ THỐNG LƯƠNG BỔNG	400
A. Mục Tiêu	400
B. Chính Sách	401
C. Cơ Cấu Tổ Chức Quản Trị Lương Bổng	402
D. Tiến Trình Thiết Lập Và Quản Trị Hệ Thống Lương Bổng	403
• TÓM LƯỢC	413
• CÂU HỎI ÔN TẬP	415
• TỪ NGỮ CĂN BẢN	416
• ĐIỂN QUẢN TRỊ	418
CHƯƠNG 11: PHÚC LỢI VÀ CÁC KHOẢN TRỢ CẤP ĐÃI NGỘ - KÍCH THÍCH VỀ MẶT TÀI CHÁNH VÀ PHI TÀI CHÁNH	421
I. PHÚC LỢI	423
A. Phúc Lợi Quy Định Theo Luật Pháp	423
B. Phúc Lợi Tự Nguyện	424
II. LƯƠNG BỔNG ĐÃI NGỘ KÍCH THÍCH SẢN XUẤT	426
A. Trả Lương Cho Khối Gián Tiếp	427
1. Nhân Viên Hành Chánh Sự Vụ Và Các Cấp Quản Trị	427
2. Mậu Dịch Viên	434
3. Đốc Công Hoặc Kiểm Soát Viên	437
B. TRẢ LƯƠNG CHO CÔNG NHÂN TRỰC TIẾP SẢN XUẤT	437
1. Trả Lương Theo Giờ	438
2. Trả Lương Kích Thích Lao Động Theo Sản Phẩm	439
III. ĐÃI NGỘ PHI TÀI CHÍNH	451
A. Bản Thân Công Việc	453
B. Khung Cảnh Công Việc	453

• TÓM LƯỢC	454
• CÂU HỎI ÔN TẬP	456
• TỪ NGỮ CĂN BẢN	456
• ĐIỂN QUẢN TRỊ	460
PHẦN NĂM: GIAO TẾ NHÂN SỰ	463
CHƯƠNG 12: GIAO TẾ NHÂN SỰ	465
I. QUAN HỆ NHÂN SỰ	468
A. Thi Hành Kỷ Luật	468
B. Cho Nghỉ Việc	474
C. Xin Thôi Việc	476
D. Giáng Chức	477
E. Thăng Chức	477
F. Truyền Chuyển	478
G. Về Hưu	478
II. THƯƠNG NGHỊ TẬP THỂ	479
A. Tiến Trình Thương Nghị Tập Thể	479
B. Thỏa Ước Lao Động Tập Thể Theo Luật Lao Động Việt Nam	481
III. GIẢI QUYẾT TRANH CHẤP LAO ĐỘNG	481
IV. GIAO TẾ NHÂN SỰ THỰC HÀNH	481
A. Đại Cương Về Hành Vi Ứng Xử Trong Tổ Chức	482
B. Động Lực Kích Thích	483
C. Làm Thế Nào Giao Tế Nhân Sự Tốt Trong Tổ Chức Trong Thực Tế Theo Quan Điểm Đông Và Tây	486
• TÓM LƯỢC	490
• CÂU HỎI ÔN TẬP	493
• TỪ NGỮ CĂN BẢN	493
• TÀI LIỆU THAM KHẢO	496

DẪN NHẬP

Kể từ khi con người xuất hiện trên mặt đất này và kể từ khi con người biết hợp quần thành tổ chức thì vấn đề quản trị bắt đầu xuất hiện. Xã hội càng phức tạp, đa dạng và đông đảo bao nhiêu thì vai trò của nhà quản trị càng quan trọng bấy nhiêu. Nhưng một trong những vấn đề mấu chốt của quản trị vẫn là quản trị con người (quản trị nhân sự). Một công ty hay một tổ chức dù có nguồn tài chánh dồi dào, tài nguyên phong phú với hệ thống máy móc thiết bị hiện đại, kèm theo các công thức khoa học kỹ thuật thần kỳ đi chăng nữa, cũng trở nên vô ích nếu không biết quản trị con người. Chính cung cách quản trị con người này tạo ra bộ mặt văn hoá của tổ chức, tạo ra bầu không khí vui tươi phấn khởi hay căng thẳng và u ám. Đó là khái niệm mà người Phương Tây gọi là văn hoá công ty hay văn hoá doanh nghiệp (corporate culture) hoặc văn hoá của tổ chức (organizational culture). Người Việt Nam chúng ta gọi là bầu không khí sinh hoạt của công ty.

Thực vậy, chính bầu không khí sinh hoạt này hầu như quyết định cho sự thành đạt của công ty. Chúng ta không phủ nhận vai trò quan trọng của quản trị tài chánh, quản trị sản xuất, quản trị tiếp thị, quản trị hành chánh văn phòng, kế toán quản trị... Nhưng rõ ràng là quản trị con người (quản trị nhân sự) đóng vai trò quan trọng nhất của mọi tổ chức. Bất cứ cấp quản trị nào cũng phải biết quản trị nhân viên của mình.

Tuy nhiên, quản trị nhân sự quả là một lĩnh vực phức tạp và khó khăn không dễ như người ta thường nghĩ. Nó bao gồm nhiều vấn đề như tâm lý, sinh lý, xã hội, triết học, đạo đức học và thậm chí cả dân tộc học. Nó là một khoa học nhưng đồng thời lại là một nghệ thuật- nghệ thuật quản trị con người. Là một khoa học, ai trong chúng ta cũng có khả năng nắm vững được. Nhưng nó lại là một nghệ thuật, mà nghệ thuật thì không phải ai cũng áp dụng được.

Những, trước khi đi sâu vào hoạt động quản trị nhân sự, chúng ta cần xác định rõ xuất phát điểm của quản trị nhân sự; chức năng và vai trò của phòng hay bộ phận nhân sự; và nhận thức rõ xu hướng cùng những vấn đề của quản trị nhân sự. Đó là những nội dung được trình bày trong chương 1 "Đại cương về quản trị nhân sự."

Ngoài ra, nhà quản trị cần phải phân tích và nắm vững các yếu tố môi trường ảnh hưởng trực tiếp hay gián tiếp đến hoạt động quản trị nhân sự. Đó là những yếu tố được gọi là môi trường bên ngoài và môi trường bên trong công ty. Đó là nội dung của chương 2 "Môi trường quản trị nhân sự."

Tuy nhiên, muốn quản trị nhân sự một cách khoa học, công ty cần phải tiến hành phân tách công việc. Phân tách công việc là một công cụ quản trị nhân sự cơ bản nhất vì từ đó nhà quản trị mới có cơ sở để hoạch định nhân sự, tuyển mộ, tuyển chọn, đào tạo và phát triển, đánh giá hoàn thành công việc, lương bổng và phúc lợi, an toàn lao động và y tế, quan hệ nhân sự và quan hệ lao động, nghiên cứu nhân sự, và tuyển dụng bình đẳng. Đó là nội dung được trình bày trong chương 3 "Phân tách công việc."

Thực tế, muốn có một đội ngũ lao động hoàn thành được mục tiêu của tổ chức, điều tối quan trọng là phải biết hoạch định nhân sự để biết nhu cầu nhân sự trong đoản kỳ cũng như trường kỳ. Từ đó, nhà quản trị biết sẽ phải làm gì: thêm, bớt, thăng chức, chuyển chuyển, hay phải đào tạo và phát triển để đáp ứng nhu cầu trong tương lai. Hoạch định nhân sự có thể tạo nên hoặc phá vỡ một tổ chức. Hoạch định nhân sự không có hiệu quả giống như một tổ chức có một nhà máy và một văn phòng mà không có người điều hành nó một cách có hiệu năng. Tất cả những vấn đề này được đề cập trong chương 4 "Hoạch định nhân sự."

Tuy nhiên, một khi đã có kế hoạch nhân sự rồi thì công ty phải tiến hành tuyển mộ nhân viên. Chúng ta thường đơn giản nghĩ rằng khi chúng ta thiếu nhân sự thì chúng ta cứ đăng báo tìm người. Thậm chí nhiều khi chúng ta chỉ tạm thời thiếu nhân lực trong một thời gian rất ngắn, chúng ta vẫn cứ tuyển mộ thêm người. Hậu quả là tổ chức đó cứ phình lên và làm cạn kiệt hiệu quả. Thực sự tuyển mộ nhân viên là cả một quá trình phức tạp mà trước đó nhà quản trị phải phân tách công việc và hoạch định tài nguyên nhân sự một cách cụ thể. Đây là một chương khá quan trọng. 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. Làm tốt tiến trình này, nhà quản trị đã thành công một phần rồi. Tất cả được trình bày trong chương 5 “Tuyển mộ nhân viên.”

Đúng vậy, ông cha ta từng nói: “Thiên thời, địa lợi, nhân hòa”. Nhưng thiên thời không bằng địa lợi và địa lợi không bằng nhân hòa. Muốn cho yếu tố “nhân” được “hòa” cần phải biết “thuật dụng người”. Tiền đề của thuật dụng người được các nhà quản trị tại các nước Âu - Mỹ tóm gọn trong câu “đúng người, đúng chỗ, đúng lúc”. (The right person in the right place at the right time) - nghĩa là lựa chọn đúng người, bố trí họ đúng vị trí vào đúng thời điểm cần thiết. Tuyển chọn nhân viên là hoạt động quan trọng trong quản trị. Một công ty dù có một khối tài sản lớn, máy móc thiết bị hiện đại, ban giám đốc đề ra các chiến lược cạnh tranh năng động, nhưng các thành viên trong công ty lại được bố trí vào những công việc không phù hợp với khả năng, năng khiếu, kiến thức và chuyên môn của họ, chắc chắn công ty ấy sẽ thất bại. Đó là nội dung của chương 6 “Tuyển chọn nhân viên.”

Sau khi một nhân viên hay công nhân được tuyển vào làm việc tại một công ty, cấp quản trị phải thực hiện chương trình hội nhập vào môi trường làm việc. Đó là chương trình giới thiệu về tất cả những gì liên quan đến tổ chức, chính sách, điều lệ, công việc... mà nhân viên mới sẽ đảm trách. Chương trình này có thể là chính quy bài bản hoặc không chính quy bài bản. Hội nhập vào môi trường làm việc (job orientation) là một chương trình giới thiệu với nhân viên mới về tổ chức, về đơn vị công tác, và về chính công việc mà họ sẽ đảm nhận. Mục đích chủ yếu của chương trình là giúp nhân viên mới dễ hội nhập vào khung cảnh làm việc mới. Do đó, họ cần phải biết tất cả các thông tin mà họ cần biết một cách tổng quát về công ty như chính sách, thủ tục, lương bổng, phúc lợi, an toàn lao động, mối tương quan trong tổ chức, cơ sở vật chất, và các vấn đề khác. Họ cũng cần biết các thông tin cụ thể về công việc mà họ sẽ đảm nhận như các chức năng của bộ phận sẽ công tác, nhiệm vụ và trách nhiệm đối với công việc, chính sách, điều lệ, thủ tục và quy định liên quan đến công việc, vị trí các nơi họ cần lui tới. Chương trình này được trình bày trong chương 7 “Hội nhập vào môi trường làm việc.”

Nhưng, như thế chưa đủ để nhân viên sớm hội nhập vào môi trường làm việc. Họ cần phải được đào tạo để có khả năng đảm đương công việc hiện tại một cách có hiệu quả. Đào tạo và phát triển là một nhu cầu không thể thiếu được đối với bất cứ loại hình tổ chức nào. Một xã hội tồn tại được hay không là do đáp ứng được với sự thay đổi. Một xã hội tiến

hay lùi cũng do các nhà lãnh đạo có thấy trước được sự thay đổi để kịp thời đào tạo và phát triển lực lượng lao động của mình. Đào tạo là các hoạt động nhằm mục đích nâng cao tay nghề hay kỹ năng của nhân viên đối với công việc hiện hành hay trước mắt. Phát triển bao gồm các hoạt động nhằm chuẩn bị cho nhân viên theo kịp với cơ cấu tổ chức khi nó thay đổi và phát triển trong tương lai. Giáo dục nói lên các hoạt động nhằm cải tiến nâng cao sự thành thạo khéo léo của nhân viên một cách toàn diện theo một hướng nhất định nào đó vượt ra khỏi công việc hiện hành hay trước mắt. Đó là nội dung của chương 8 “Đào tạo và phát triển.”

Ngoài ra, trong quản trị nhân sự thì một trong những vấn đề khó nhất đó là đánh giá sự hoàn thành công tác hay đánh giá thành tích công tác (TTCT) của nhân viên. Chương 9 “Đánh giá thành tích công tác” sẽ giúp cho nhà quản trị đề ra mục tiêu, chính sách và nắm vững tiến trình đánh giá sự hoàn thành công tác của nhân viên mình. Triển khai hệ thống đánh giá TTCT một cách có hiệu quả là một việc hết sức khó khăn, nếu không nói là khó khăn nhất trong tiến trình quản trị nhân sự. Đánh giá TTCT là một công việc rất quan trọng bởi vì nó là cơ sở để khen thưởng, động viên, hoặc kỷ luật, cũng như giúp nhà quản trị áp dụng việc trả lương một cách công bằng. Việc đánh giá thành tích hời hợt, chủ quan sẽ dẫn tới những kết quả tệ hại nhất trong quản trị nhân sự.

Tuy nhiên, muốn lãnh đạo nhân viên thành công và muốn cho nhân viên an tâm và nhiệt tình công tác, nhà quản trị phải biết động viên họ. Chế độ lương bổng và đãi ngộ công bằng và khoa học là một trong những nguồn động viên nhất đối với nhân viên Việt Nam hiện nay. Lương bổng là một trong những động lực kích thích con người làm việc hăng hái, nhưng đồng thời cũng là một trong những nguyên nhân gây trì trệ, bất mãn, hoặc từ bỏ công ty mà ra đi. Tất cả đều tùy thuộc vào trình độ và năng lực của các cấp quản trị. Những vấn đề này được giải thích cụ thể trong phần bốn, chương 10 “Thiết lập và quản trị hệ thống lương bổng” và chương 11 “Phúc Lợi Và Các Khoản Trợ Cấp Đãi Ngộ Kích Thích Về Mặt Tài Chính Và Phi Tài Chính.”

Và sau cùng, nhà quản trị phải biết quan hệ nhân sự và quan hệ lao động (labor relations). Trong quá trình công tác, chắc hẳn không có một cấp quản trị nào lại thuận buồn xuôi gió lẽo lái nhân viên mình trong sóng biển yên lặng. Mâu thuẫn giữa các nhân viên với nhau, mâu thuẫn giữa nhân viên với

cấp quản trị, mâu thuẫn giữa nhân viên với các chính sách của công ty... chắc chắn sẽ xảy ra. Đây là chưa kể các vấn đề vi phạm kỷ luật... Nhà quản trị phải khôn ngoan, khéo léo giải quyết vấn đề một cách khoa học, nhing uyển chuyển, tránh để xảy ra các cuộc xô xát, đình công hoặc lãng công. Và tích cực nhất vẫn là nhà quản trị phải biết giao tế nhân sự giỏi, phải biết thu phục nhân tâm, phải biết nghệ thuật động viên nhân viên mình làm việc một cách hăng hái, đưa công ty đến đỉnh thành công (chương 12).

Chúng tôi hy vọng rằng mười hai chương trong giáo trình này phần nào giúp các bạn nắm vững khoa học và nghệ thuật quản trị con người.

Chúc các bạn thành công!

TP.HCM, Mùa Thu 2007

Tác giả

Tiến sĩ Nguyễn Hữu Thân

PHẦN MỘT

TỔNG QUÁT VỀ QUẢN TRỊ TÀI NGUYÊN NHÂN SỰ

NỘI DUNG

**Chương 1: Đại Cương Về Quản Trị
Tài Nguyên Nhân Sự**

**Chương 2: Môi Trường Quản Trị
Tài Nguyên Nhân Sự**

Chương 3: Phân Tách Công Việc

CHƯƠNG 1

ĐẠI CƯƠNG VỀ QUẢN TRỊ NHÂN SỰ

Các công ty ngày nay hơn nhau hay không là do phẩm chất, trình độ, và sự gắn bó của công nhân viên đối với công ty - nghĩa là các nhà quản trị phải nhận thức và đề ra chiến lược quản trị tài nguyên nhân sự của mình một cách có hiệu quả.

Jim Keyser⁽¹⁾

MỤC TIÊU

Sau khi đọc xong chương này, bạn sẽ có thể:

1. Hiểu được thế nào là quản trị TNNS theo quan điểm tổng thể.
2. Định nghĩa và giải thích các mục tiêu của quản trị tài nguyên nhân sự và giải thích xem các mục tiêu này gắn liền với chiến lược của toàn công ty như thế nào.
3. Phân biệt giữa quản trị tài nguyên nhân sự (TNNS) và nhà quản trị TNNS (giám đốc TNNS).

⁽¹⁾ Jim Keyser, "Manager in Charge of Human Resources at Coopers and Lybrand Consulting Group, Toronto," *Globe and Mail* (September 14, 1987), p.B.11.

Phần một: Tổng Quát về Quản Trị Tài Nguyên Nhân Sự

4. Mô tả được các chức năng của Quản trị TNNS.
5. Định nghĩa được vai trò của bộ phận hay phòng nhân sự trong các cơ quan tổ chức.
6. Thiết kế được sơ đồ tổ chức của bộ phận quản trị TNNS trong các công ty theo quy mô lớn, nhỏ.
7. Mô tả được xu hướng, thách thức, và các vấn đề ảnh hưởng đến quản trị TNNS.
8. Hiểu được vấn đề đạo đức trong quản trị TNNS.

Kể từ năm 1990, các công ty trên thế giới có khuynh hướng dùng khái niệm **Quản Trị Tài Nguyên Nhân Sự** (Human Resource Management) gọi tắt là **Quản Trị Nhân Sự** hơn là **Quản Trị Nhân Viên** (Personnel Management) vì nó bao quát hơn, và có tầm nhìn chiến lược hơn.

Tuy nhiên, qua các công trình nghiên cứu chúng ta thấy rằng rất nhiều công ty trên thế giới, nhất là các công ty nhỏ, chưa có *cái nhìn tổng thể một cách chiến lược theo định hướng viễn cảnh* (vision) trong quản trị TNNS, mà chỉ đơn thuần là quản trị nhân viên mang tính chất hành chánh. Do đó, trước hết chúng ta cần đặt lại xuất phát điểm (starting point) của quản trị TNNS là gì. Sau đó, định nghĩa lại quản trị TNNS là gì. Từ đó, chúng ta xác định mục tiêu của quản trị TNNS.

Để có khả năng hội nhập toàn cầu, các doanh nghiệp tại Việt Nam cần đặt lại chức năng nhiệm vụ cũng như vai trò của bộ phận phụ trách về nhân lực trong tổ chức. Ngoài ra, việc nghiên cứu các mô hình tổ chức của các công ty trên thế giới theo quy mô lớn nhỏ sẽ giúp các doanh nghiệp sắp xếp lại bộ máy tổ chức của mình. Và sau cùng, chúng ta hãy nghiên cứu các xu hướng, thách đố và các vấn đề đạo đức trong quản trị TNNS đang và sẽ trực diện với các cơ quan.

I. ĐIỂM XUẤT PHÁT⁽¹⁾

Phân tích kết quả của các công trình nghiên cứu trong thập niên 1990, chúng ta có thể xác định được những điểm yếu trong thực tiễn quản trị nhân sự tại các nước như sau:

- Cấp quản trị nhân sự chưa được trang bị đầy đủ kiến thức về những *nhóm được hưởng lợi ích*⁽²⁾ (stakeholders) một cách tổng thể trong khuôn mẫu doanh nghiệp.

⁽¹⁾ Martin Hilb, *Quản Trị Nhân Sự Theo Quan Điểm Tổng Thể*, Đinh Toàn Trung và Nguyễn Hữu Thân dịch (TP.HCM: NXB Thống Kê 2000), tr.3-19.

⁽²⁾ Nhóm được hưởng lợi ích bao gồm cổ đông, khách hàng, nhân viên, chính quyền, đoàn thể.

Phần một: Tổng Quát về Quản Trị Tài Nguyên Nhân Sự

- Thiếu phối hợp chặt chẽ giữa các chức năng quan trọng của quản trị nhân sự (ví dụ như tuyển dụng, đánh giá năng lực, định mức lương bổng, và phát triển nhân sự).
- Thiếu phối hợp chặt chẽ giữa cấp quản trị trực tuyến và nhân viên trong việc phát triển và ứng dụng mô thức quản trị nhân sự.
- Thành quả của các hoạt động quản trị nhân sự chưa được đánh giá khách quan.

Các mô thức quản trị nhân sự được chia ra hai chiều: “tiện ích thời gian” và “mức độ hoạt động”. (Xem hình 1.1).



Hình 1.1: Những bậc phát triển của quản trị nhân sự

Nguồn : Được phép của tác giả Martin Hilb

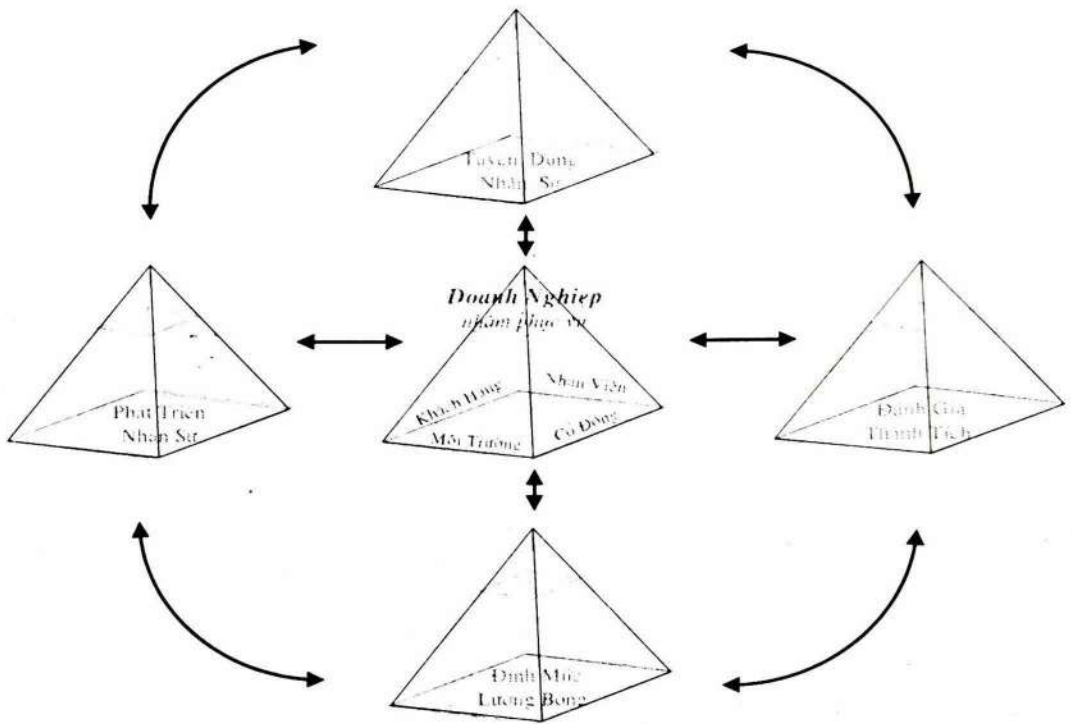
Theo hình 1.1, mô thức quản trị nhân sự được chia ra làm bốn bậc như sau:

- *Bậc 1:* Hoạt động nhân sự chỉ giới hạn trong nhiệm vụ điều hành quản lý nhân sự.
- *Bậc 2:* Trưởng bộ phận nhân sự áp dụng những phương thức quản trị nhân sự theo chỉ thị của ban lãnh đạo doanh nghiệp, nhưng không tạo được ảnh hưởng hậu thuẫn đối với cấp quản trị trực tuyến.
- *Bậc 3:* Các cấp quản trị trực tuyến kiêm luôn công việc điều hành nhân sự. Trưởng bộ phận nhân sự chỉ có nhiệm vụ điều chỉnh bổ xung những thiếu sót.
- *Bậc 4:* Mức phát triển của ngành quản trị nhân sự đã ở bậc cao. Trưởng bộ phận nhân sự là những đối tác chiến lược và là thành viên của ban lãnh đạo doanh nghiệp. Nơi đây, các trưởng bộ phận nhân sự đại diện cho toàn thể nhân viên trong doanh nghiệp trực tiếp làm việc cùng ban lãnh đạo doanh nghiệp nhằm thiết kế, kiểm nghiệm và ứng dụng những mô thức quản trị nhân sự định hướng viễn cảnh vào sách lược phát triển doanh nghiệp. Qua đó, các chức năng quan trọng trong ngành quản trị nhân sự được kết hợp vào mô thức doanh nghiệp.

Trong thực tế, hiếm khi mức độ phát triển của ngành quản trị nhân sự vượt quá được mức độ phát triển bậc 3. Mức độ phát triển của quản trị nhân sự có sự khác biệt rất lớn giữa các quốc gia, các ngành, và văn hoá doanh nghiệp. Nhiều nhà nghiên cứu quản trị nhân sự đã tóm lược thực trạng thiếu sót của ngành này như sau: "Có mô thức quản trị nhân sự thì thiếu khảo nghiệm chi tiết; ngược lại, có khảo nghiệm chi tiết thì thiếu mô thức."

Vì chuyên môn hoá quá và còn thiếu nhiều kinh nghiệm quản trị nhân sự quốc tế nên những công trình nghiên cứu của các nhà khoa học quản trị nhân sự thường thiếu những đặc tính như sau: thiếu tổng thể, thiếu hội nhập và thiếu so sánh môi trường đa văn hoá.

Qua các phân tích trên đây, điểm xuất phát hay xuất phát điểm của giáo trình này là *quản trị nhân sự theo quan điểm tổng thể và định hướng viễn cảnh*. (Xem hình 1.2).



Hình 1.2. Mô hình tuần hoàn quản trị nhân sự theo quan điểm tổng thể định hướng viễn cảnh

Nguồn: Được phép của tác giả Martin Hilb.

Mô hình tuần hoàn (hình 1.2) cho thấy ba thành phần sau đây:

1. Viễn cảnh doanh nghiệp tổng thể là cơ sở quan trọng nhất của quản trị nhân sự.
2. Mô hình tuần hoàn của việc tuyển dụng, đánh giá, định mức lương bổng, và phát triển nhân sự định hướng viễn cảnh.
3. Việc trao đổi thông tin, hợp tác, và đánh giá kết quả của nội bộ doanh nghiệp mang tính liên kết (được ký hiệu bởi các mũi tên).

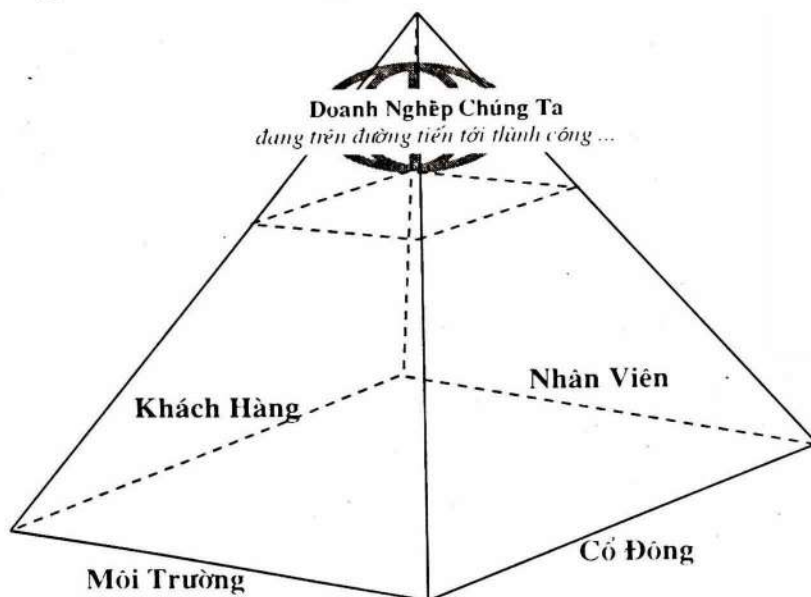
Chúng tôi cũng muốn nêu ra những điểm hạn chế của mô hình này là làm thế nào để có thể đơn giản hoá được một hệ thống phức tạp mô tả tính liên kết và định hướng viễn cảnh của quản trị nhân sự, bởi vì khi một

phần các nhân tố bị rút ra khỏi hệ thống tổng thể sẽ dẫn đến việc cách ly và làm biến chất nội dung của nó. Chỉ khi ta ý thức được những khó khăn của việc cô lập và những điều kiện giới hạn của mô hình thì mới có thể được xem là có tính khoa học.

Những khó khăn này được thể hiện ở hai điểm chính sau:

1. Mô hình của chúng tôi cũng gặp phải những xu thế thường thấy trong công việc nghiên cứu của các ngành xã hội học, đó là "... người ta luôn tâm niệm về tính hỗ tương của các nhân tố, nhưng sau đó lại tách chúng (các nhân tố) ra để nghiên cứu riêng rẽ."
2. Việc phân loại quản trị nhân sự ra thành những chức năng chủ chốt, riêng lẻ có lợi cho việc phân tích trong công trình nghiên cứu của chúng tôi. Trên thực tế thì ta không thể tách biệt chúng ra rõ ràng như vậy. Giữa các nhân tố thường có những nội dung trùng lặp và có tác động tương hỗ với nhau.

Để có thể tác động đến toàn bộ phương thức hoạt động và tư duy tổng thể đối với các đối tượng chính của doanh nghiệp, viên cảnh doanh nghiệp cần được hướng theo bốn đối tượng.



Hình 13: Mô hình kim tự tháp thủy tinh của viên cảnh doanh nghiệp
Nguồn: Được phép của tác giả Martin Hilb.

Theo quan niệm của chúng tôi, một doanh nghiệp thành công phải phục vụ cho cả bốn đối tượng sau đây:

- Khách hàng
- Nhân viên
- Cổ đông
- Môi trường.

Do đó chúng tôi đề nghị xây dựng một mô hình "Kim tự tháp bằng thủy tinh" (hình 1.3). Bản dự thảo viễn cảnh doanh nghiệp đầu tiên được biên soạn chuẩn bị cho hội thảo đầu tiên với các nhà lãnh đạo doanh nghiệp cần phải có những nội dung tương ứng rõ ràng với bốn đối tượng này, sau đó nó sẽ được phân tích và cải tiến trong suốt các hội thảo thông qua các thành viên tham dự trên cơ sở phân tích điều kiện môi trường bên trong và bên ngoài.

Cuối cùng mỗi nguyên tắc sẽ được thảo luận, cải tiến và thông qua bằng sự nhất trí. Đến cuối cuộc hội thảo sẽ có một bản tổng kết cuối cùng mô tả viễn cảnh doanh nghiệp. Quá trình này có tác động là cùng một lúc đạt được hai mục tiêu. Thứ nhất nội dung (nhất trí tham gia xây dựng viễn cảnh của các thành viên trong ban lãnh đạo), thứ hai là mối quan hệ (cải thiện công việc của nhóm trong nội bộ lãnh đạo doanh nghiệp).

Trước khi định hướng viễn cảnh chúng ta cần thực hiện những phân tích, chẩn đoán một cách khách quan cho tất cả bốn hướng, có nghĩa là cần phải:

- Phân tích thị phần và phân tích cơ cấu trên phương châm hướng về khách hàng.
- Phân tích số liệu cơ bản tài chính theo phương châm hướng về cổ đông.
- Điều nghiên về hình ảnh doanh nghiệp được nhìn từ bên ngoài theo phương châm hướng về môi trường (xã hội và sinh thái).
- Điều nghiên theo phương châm hướng về nhân viên.

Theo phương thức này, viễn cảnh doanh nghiệp được tạo dựng lên từ nhiều phương và được mọi người tham gia soạn thảo sẽ giúp doanh nghiệp đứng vững được trong cuộc cạnh tranh ngày càng khốc liệt hơn trong cả thập kỷ sau và có thể chủ động được trong các biến đổi của môi trường thay vì là nạn nhân.

Bốn nhân tố của quản trị tổng thể được đưa ra trong chương này tác động hỗ tương với nhau. Một mặt, ban lãnh đạo doanh nghiệp với nhân cách cao tác động vào bầu không khí văn hoá làm cho mọi thành viên trong doanh nghiệp tin tưởng lẫn nhau. Mặt khác, bầu không khí văn hoá này lại tạo điều kiện để doanh nghiệp có được một viễn cảnh với sự tham gia của nhiều thành viên và rồi viễn cảnh tổng thể lại tạo điều kiện cho doanh nghiệp đạt được thành công.

Trong mô hình khởi đầu (xem hình 1.2), viễn cảnh doanh nghiệp tổng thể đưa ra một tâm điểm và gắn nó với những cơ sở quan trọng nhất cho việc tuyển dụng nhân viên, đánh giá thành tích, định mức lương bổng, và phát triển nhân sự một cách tổng thể. Ngược lại, quản trị nhân sự định hướng viễn cảnh lại hỗ trợ cho việc tiếp tục phát triển viễn cảnh doanh nghiệp và những nhân tố của quản trị theo quan điểm tổng thể đã được trình bày trong chương này.

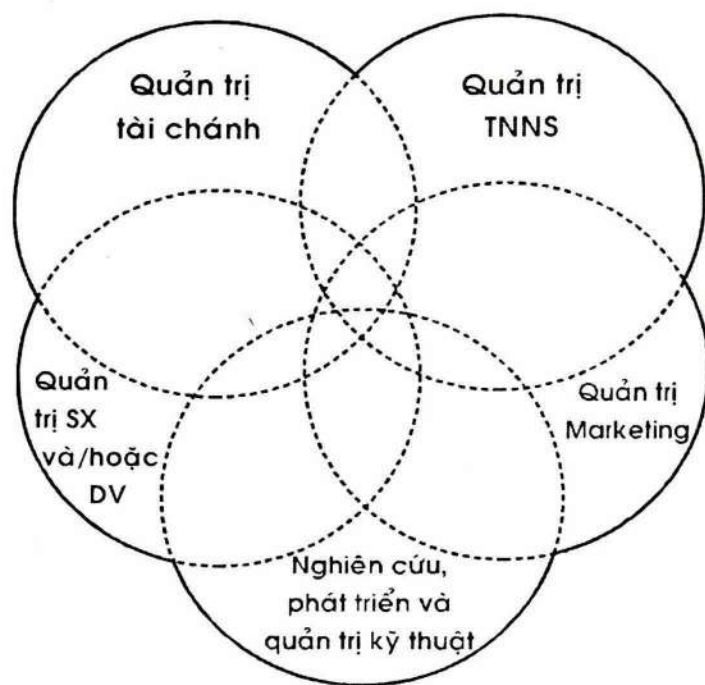
II. ĐỊNH NGHĨA

Quản Trị Tài Nguyên Nhân Sự (TNNS) là sự phối hợp một cách tổng thể các hoạt động hoạch định, tuyển mộ, tuyển chọn, duy trì, phát triển, động viên và tạo mọi điều kiện thuận lợi cho tài nguyên nhân sự thông qua tổ chức, nhằm đạt được mục tiêu chiến lược và định hướng viễn cảnh của tổ chức.

Tài nguyên nhân sự bao gồm tất cả mọi cá nhân tham gia bất cứ hoạt động nào của một tổ chức, bất kể vai trò của họ là gì. Cơ quan tổ chức có thể là một hãng sản xuất, một công ty bảo hiểm, một cơ quan của nhà nước, một bệnh viện, một viện đại học, liên đoàn lao động, nhà thờ, hãng hàng không hay quân đội... Tổ chức đó có thể lớn hay nhỏ, đơn giản hay phức tạp. Ngày nay tổ chức có thể là một tổ chức chính trị hay một tổ chức vận động tranh cử.



Như vậy quản trị TNNS gắn liền với mọi tổ chức bất kể cơ quan tổ chức đó có phòng hay bộ phận quản trị nhân sự hay không. Quản trị TNNS là một thành tố quan trọng của chức năng quản trị, và nó có gốc rễ và các nhánh trải rộng khắp nơi trong một tổ chức. Hình 1.1 sẽ cho ta thấy vị trí của quản trị TNNS.⁽³⁾



Hình 1.4: Các tiêu hệ thống tổ chức chính

Hình 1.4 cho ta thấy quản trị TNNS hiện diện khắp mọi phòng ban. Chúng ta cần lưu ý rằng bất cứ cấp quản trị nào cũng có nhân viên dưới quyền và vì thế đều phải quản trị TNNS - nghĩa là phải hoạch định (planning), tổ chức (organizing), lãnh đạo (leading) và kiểm tra (controlling) lực lượng nhân sự của mình. Do đó, bất cứ cấp quản trị nào - từ tổng giám đốc tới quản đốc phân xưởng - cũng phải biết quản trị TNNS.

⁽³⁾ W.L.French, "The Personnel Management Process", *Introduction to Business* (Australia: Darling Down Institute of Advanced Education, 1987), p.3.11.

Sở dĩ chúng tôi nêu vấn đề này lên là bởi vì có rất nhiều người ngộ nhận rằng chỉ có bộ phận TNNS mà chúng ta thường có thói quen gọi là **phòng tổ chức**⁽⁴⁾ mới có trách nhiệm quản trị TNNS. Điều này dẫn đến sự kiện rằng các cấp quản trị cao cấp thường bỏ quên vai trò quản trị TNNS của mình và quản trị tài nguyên nhân sự trong toàn cơ quan.

III. MỤC TIÊU CỦA QUẢN TRỊ TNNS

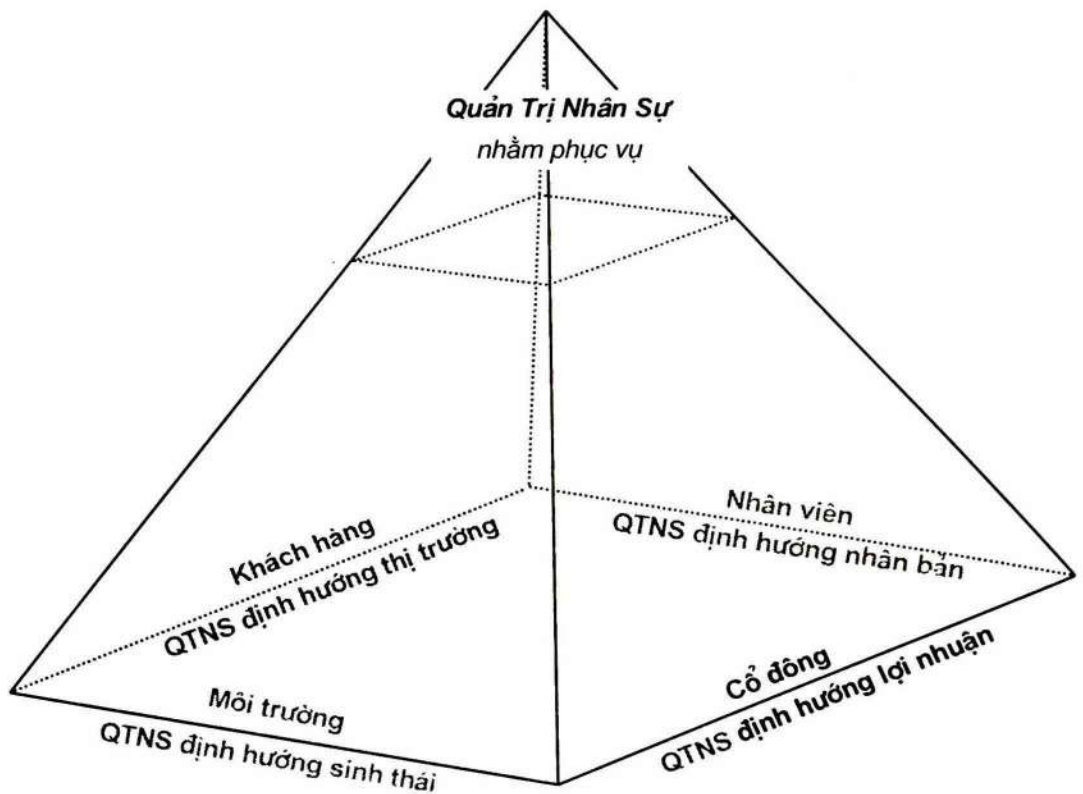
Mục tiêu của tác phẩm này nhằm giới thiệu với bạn đọc một khái niệm quản trị nhân sự tổng thể, trong đó tất cả các nhóm được hưởng quyền lợi đều được đề cập.⁽⁵⁾ Như vậy, quản trị nhân sự không chỉ phục vụ riêng cho lợi ích của các cổ đông.

Mô hình "Kim Tự Tháp" minh họa tính đa phương của khái niệm này: trong khi các lý thuyết cổ điển về quản trị nhân sự chỉ quan tâm đến một đại lượng duy nhất là nâng cao lợi nhuận cho cổ đông, thì học thuyết doanh nghiệp và quản trị nhân sự tân tiến lại chú trọng đến việc hài hòa và tối hảo về sự quân bình giữa các đại lượng thuộc các các nhóm được hưởng lợi ích sau đây:

- Khách hàng
- Nhân viên
- Cổ đông
- Môi trường (xã hội và sinh thái).

(4) Chúng ta nên xem xét lại việc gọi tên là "Phòng tổ chức" bởi vì theo nguyên tắc quản trị, bất cứ cấp quản trị nào cũng thực hiện chức năng tổ chức của mình.

(5) Mô hình Stakeholder (tạm dịch: nhóm được hưởng lợi ích) được phát triển tại viện nghiên cứu Stanford vào năm 1963. Xuất phát từ khái niệm Stakeholder, việc quản trị cần chú ý đến những cá nhân hoặc nhóm khác được hưởng lợi ích hợp pháp ở doanh nghiệp. Stakeholder là những cá nhân hoặc tập thể một mặt được phép dự phần lợi tức, mặt khác có khả năng tác động đến mục tiêu của một doanh nghiệp hoặc tác động đến việc đạt mục tiêu đó.



Hình 1.5: Quản trị nhân sự (QTNS) qua cách nhìn tổng thể của nhân viên, khách hàng, cổ đông và môi trường (tự nhiên và xã hội).

Nguồn: Được phép của tác giả Martin Hilb.

Trên cơ sở một mô hình đơn giản (so sánh với hình 1.2), chúng tôi trình bày một số nội dung liên kết sau đây:

- Mô hình quản trị tổng thể là tiền đề cho quản trị nhân sự định hướng viễn cảnh (vision).
- Mô hình tuần hoàn bao gồm tuyển dụng, đánh giá năng lực, định mức lương bổng và phát triển nhân sự.

- Mô hình tổng thể về truyền thông, sự cộng tác và đánh giá thành quả trong doanh nghiệp.

Mô hình được tạo dựng theo yêu cầu của KISS (*Keep it Integrated, Strategic, and Stimulating* = duy trì tính hội nhập, chiến lược và khuyến khích). Nói cách khác, những công cụ quan trọng nhất trong quản trị nhân sự không được riêng rẽ và cô lập, ngược lại, chúng phải hội nhập chặt chẽ cũng như hướng theo viễn cảnh tổng thể của doanh nghiệp và đồng thời đóng góp trong việc phát triển, đưa vào ứng dụng, và đánh giá kết quả của mô thức. Qua đó, tất cả các nhóm được hưởng lợi ích của doanh nghiệp đều được quan tâm đồng đều.

Ngoài ra, mô thức quản trị nhân sự của chúng tôi cũng quan tâm tới ba trọng điểm mà Waechter yêu cầu trong ngành quản trị nhân sự:

- Quản trị nhân sự cần được hướng theo tầm nhìn chiến lược (thay vì chỉ ứng phó và quản lý).
- Nên coi nhân viên là tài nguyên (thay vì chỉ là một nhân tố phí tổn).
- Chức năng nhân sự phải được coi là nhiệm vụ quản trị hàng đầu (thay vì chỉ là một chức năng cố vấn chuyên môn).

Đối với mục tiêu phục vụ nhân viên 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.

Mỗi cá nhân đều có mục tiêu riêng của mình. Tuy nhiên trong phạm vi cơ quan tổ chức, mục tiêu này được đo lường bằng *sự thỏa mãn với công việc* (job satisfaction), nghĩa là mức độ mà một cá nhân cảm thấy tích cực hay tiêu cực đối với công việc của đương sự. Điều này được thể hiện ở việc đương sự có gắn bó với tổ chức (organizational commitment) và tích cực với công việc hay không (job involvement). Gắn bó với tổ chức chỉ về mức độ mà một người nào đó gắn liền và cảm thấy mình là một thành phần của tổ chức

đó. Tích cực với công việc chỉ về việc một người nào đó sẵn lòng làm việc chăm chỉ và nỗ lực làm việc vượt mức trung bình⁽⁶⁾.

Một cách mà cơ quan làm cho nhân viên *thỏa mãn với công việc* là cung cấp cho họ môi trường làm việc tốt (work environments) và chính bản thân công việc (the job) (xem phần III chương 11). Các thứ hai là động viên, kích thích họ làm việc sẽ được đề cập ở mục B phần IV chương 12, và các vấn đề khác được đề cập ở phần V của chương này.

Đây là vấn đề *chất lượng cuộc đời làm việc* (Quality of Work Life QWL), một chỉ số cho biết chất lượng toàn diện kinh nghiệm của con người ở nơi làm việc. Khái niệm QWL nói lên một khía cạnh quan trọng của trách nhiệm xã hội. Bởi vì điều gì xảy đến với họ ở nơi làm việc cũng tác động đến cuộc sống của họ ngoài nơi làm việc. Quản trị nhân sự kém ở nơi làm việc có thể làm giảm chất lượng sống toàn diện của họ, chứ không phải chỉ là chất lượng cuộc đời của họ ở nơi làm việc mà thôi. Xem phần VI mục A của chương này.

IV. CÁC CHỨC NĂNG CỦA BỘ PHẬN / PHÒNG NHÂN SỰ

Để cho các doanh nghiệp Việt Nam quản trị TNNS có hiệu quả chúng tôi sẽ trình bày chức năng và nhiệm vụ của bộ nhân sự mà các công ty trên thế giới đang áp dụng.

A. CHỨC NĂNG

Sơ đồ sau đây sẽ giúp các bạn có một cái nhìn tổng quát về chức năng nhiệm vụ của bộ phận nhân sự phổ biến trên thế giới hiện nay.

⁽⁶⁾ John R. Schermerhon, Jr., James G. Hunt, and Richard N. Osborn, *Basic Organizational Behavior* (New York : John Wiley & Sons, Inc., 1995), p.29.



Hình 1.6. Chức Năng Của Phòng Nhân Sự

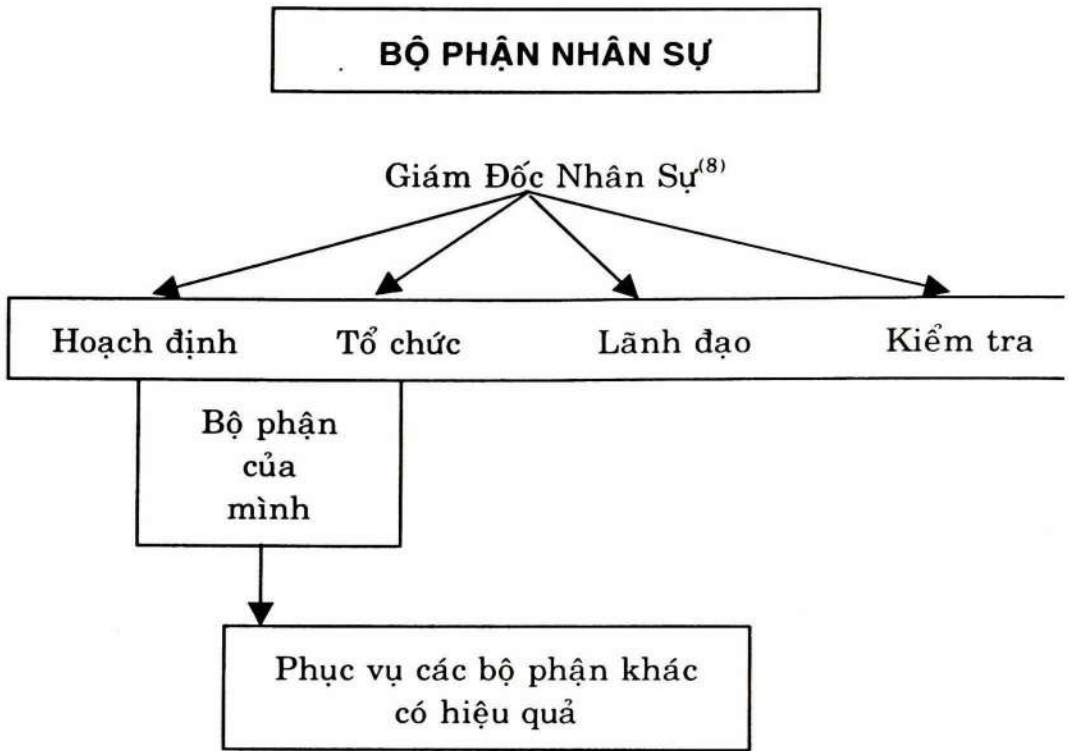
Nguồn: School of Business Studies, *Introduction to Business* (Australia: Darling Downs Institute of Advanced Education, 1987), p.51. (có bổ sung thêm).

Các chức năng nhiệm vụ nêu trên đây là các chức năng chủ yếu của bộ phận / phòng nhân sự phổ biến trên thế giới. Một số cơ quan tổ chức thêm chức năng nghiên cứu TNNS vào sơ đồ này. Chức năng nhiệm vụ chủ yếu của bộ phận nhân sự bao gồm tám chức năng nêu trên đây và có tính cách bao quát trong toàn cơ quan xí nghiệp - nghĩa là giám đốc TNNS (Human Resource Manager) có chức năng nhiệm vụ nghiên cứu, hoạch định tài nguyên nhân sự, tuyển dụng, đào tạo và phát triển, quản trị lương bổng, quan hệ lao động⁽⁷⁾, dịch vụ và quỹ phúc lợi, y tế và an toàn lao động trong toàn cơ quan. (Xem mục vai trò ở mục IV của chương này).

Giám đốc TNNS (human resource manager) hay trưởng bộ phận TNNS (head of human resource department) cũng giống như các giám đốc hay trưởng các bộ phận khác. Ông ta, ngoài việc làm đầy đủ chức năng nhiệm vụ hoạch định - tổ chức - lãnh đạo - và kiểm soát trong phạm vi tuyển quyền hạn của mình, còn phải làm tròn nhiệm vụ chức năng chuyên môn của mình là phục vụ các bộ phận

⁽⁷⁾ Quan hệ lao động (Industrial relations), nghĩa là giải quyết các vấn đề khiếu tố, khiếu nại của từng cá nhân hay giải quyết vấn đề tranh chấp với công đoàn.

khác một cách có hiệu quả liên quan đến tám lãnh vực nêu trên đây. (Xem hình 1.6).



Hình 1.7. Sơ đồ quản trị bộ phận nhân sự

Sơ đồ trên đây cho thấy giám đốc TNNS đảm nhận chức năng hoạch định, tổ chức, lãnh đạo và kiểm tra bộ phận của riêng mình theo tuyến quyền hạn của mình nhằm mục đích phục vụ các bộ phận khác và hoàn thành các mục tiêu tài nguyên nhân sự của bộ phận TNNS và của cả tổ chức. Trong phạm vi bộ phận nhân sự của mình, giám đốc nhân sự chỉ có quyền hạn theo trực tuyến (line authority) - nghĩa là chỉ có thực quyền đối với nhân viên cấp dưới trong bộ phận của mình. Mối liên hệ đối với các bộ phận khác c

⁽⁸⁾ School of Business Studies. Sách đã dẫn, tr.52

có tính cách tham mưu. Mục IV sẽ cho ta thấy rõ vai trò của bộ phận nhân sự. Bây giờ chúng ta nghiên cứu cụ thể nhiệm vụ và trách nhiệm của giám đốc TNNS.

B. NHIỆM VỤ VÀ TRÁCH NHIỆM CỦA GIÁM ĐỐC TNNS

Mỗi công ty xí nghiệp có chính sách riêng, và chiến lược kinh doanh khác nhau, và vì thế trách nhiệm của giám đốc TNNS cũng khác nhau. Tuy nhiên, nhiệm vụ và trách nhiệm của họ vẫn có những nét cơ bản giống nhau tại các nước phát triển. Để cụ thể hóa vấn đề, sau đây chúng tôi trích bảng mô tả công việc của cấp quản trị TNNS từ tài liệu của Bộ Lao Động và Đào Tạo - Huấn Luyện của tỉnh British Columbia, Canada. Các chức danh trong quản trị TNNS sau đây chỉ áp dụng đối với doanh nghiệp lớn. (*Ghi chú: mỗi tỉnh (province) của Canada tự trị giống như một tiểu bang của Mỹ. Tuy nhiên, thay vì đặt tên là Sở Lao Động, thì họ gọi là bộ - Ministry of Skills, Training, and Labour, British Columbia*).⁽⁹⁾

1. Bản Chất Công Việc

Các giám đốc thuộc bộ phận TNNS bao gồm trưởng phòng quan hệ nhân sự (employee relations manager), trưởng phòng nhân viên (personnel manager), giám đốc quan hệ lao động (industrial director) là những người có trách nhiệm sử dụng nhân sự trong các cơ quan tổ chức một cách có hiệu quả. Họ tham gia đề ra các chính sách về tuyển dụng và các chính sách về nhân sự; điều hành việc tuyển chọn, đào tạo, và đánh giá nhân viên; quản trị các kế hoạch phúc lợi; thiết lập ra kế hoạch lương bổng; và tham gia vào việc thảo luận với tập thể hoặc công đoàn. Bởi vì tầm quan trọng của quản trị TNNS đang càng ngày càng được các công ty chú trọng, các nhà quản trị này càng ngày càng phải chú trọng đến việc động viên nhân viên, đến nhân quyền, tái đào tạo và huấn luyện nhân

⁽⁹⁾ Ministry of Skill, Training, and Labour, *Job Futures - British Columbia Occupational Outlooks* (B.C, 1993), p.6

viên, giảm bớt nhân viên, và sắp xếp công việc sao cho uy chuyển.

2. Trình Độ Và Tay Nghề

Đây là một nghề nghiệp đòi hỏi phải có một trình độ học vấn được đào tạo, và có nhiều năm kinh nghiệm.

Hầu hết các cấp quản trị này đều có trình độ cử nhân kinh doanh hoặc quản trị chuyên ngành tâm lý học hoặc xã hội học. Tuy nhiên các công ty vẫn thích các cấp này có bằng cao học (thạc sĩ) hơn, và yêu cầu họ phải có kiến thức về các hệ thống lý thông tin theo xu hướng computer hóa trong lãnh vực này.

Viện Đại học British Columbia cho sinh viên lựa chọn môn quản trị Quan Hệ Lao Động (Industrial Relations Management) hoặc phạm vi bằng cử nhân thương mại, và viện Đại học Simon Fraser tập trung vào môn Hành Vi Trong Tổ Chức (Organizational Behaviour) trong chương trình cử nhân quản trị kinh doanh. Viện Khoa Học Kỹ Thuật British Columbia đào tạo chương trình sau đại học hoặc cao học kinh doanh, quản trị kinh doanh và quản trị TNNS. (Cả hai chương trình này đều có môn quan hệ lao động), chương trình đào tạo văn bằng các hệ thống TNNS (human resource systems).

Để hội đủ điều kiện, các cấp quản trị này phải có kỹ năng truyền thông bằng chữ viết và bằng lời nói; phải có kỹ năng phân tích; phải kiên nhẫn đối phó với các quan niệm xung đột, mâu thuẫn nhau; và khả năng điều hành công việc khi bị sức ép. Ngoài ra họ phải có khả năng tổng hợp, thích nghi hay uyển chuyển, đầu óc công bằng, và nhân cách thuyết phục. Cần phải có kiến thức và kỹ năng về các hệ thống computer.

Tại Canada chế độ lương bổng khác nhau tùy thuộc vào quy mô của công ty. Lương bình quân hàng năm khoảng 52.400 đôla Canada (Đây chỉ là lương, chưa kể phụ cấp).

V. VAI TRÒ CỦA BỘ PHẬN TNNS

Chúng ta đã định nghĩa thế nào là quản trị TNNS, đã hiểu được chức năng nhiệm vụ của bộ phận TNNS, và hiểu được nhiệm vụ và trách nhiệm của các giám đốc TNNS. Bây giờ chúng ta nghiên cứu thêm xem để làm tròn các chức năng, nhiệm vụ nêu trên trong toàn công ty xí nghiệp, các nhà quản trị TNNS đóng vai trò gì đối với các bộ phận khác trong toàn công ty.

Xin nhắc lại, giám đốc TNNS chỉ có quyền hạn trực tuyến đối với cấp dưới trong tuyến quyền hạn của mình. Tuy nhiên đối với các vấn đề liên quan đến TNNS trong toàn công ty, giám đốc TNNS nói riêng, và bộ phận TNNS nói chung, chỉ đóng các vai trò làm chính sách, cố vấn, cung cấp dịch vụ, và kiểm tra. Chúng ta sẽ lần lượt nghiên cứu từng vai trò.

1. Chính Sách

Bộ phận nhân sự giữ vai trò chủ yếu trong việc đề ra các chính sách liên quan đến TNNS trong toàn cơ quan, và bảo đảm rằng các chính sách đó được thi hành trong toàn cơ quan. 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. Ngày nay càng ngày càng có khuynh hướng giao cho bộ phận nhân sự đề ra chính sách hoặc cố vấn cho lãnh đạo cấp cao đề ra chính sách liên quan đến tài nguyên nhân sự trong toàn cơ quan. Các chính sách nhân sự được mô tả cụ thể và chi tiết trong *cuốn sổ tay nhân viên* (employee handbook).

2. Cố Vấn

Ngoài ra, bộ phận nhân sự còn đóng vai trò tư vấn (counselling) và cố vấn (advising) cho các cấp quản trị khác. Chẳng hạn như một bộ phận nào đó có thể có vấn đề công nhân bỏ việc, bộ phận khác có tỉ lệ số người vắng mặt cao, bộ phận khác gặp các vấn đề khó khăn liên quan đến sự kiện công nhân phản đối hay than phiền về

giờ phụ trội. Thậm chí các bộ phận có thể có các vấn đề khó khăn về an toàn lao động và y tế hoặc vấn đề kỷ luật. Trong tất cả các vấn đề này cũng như các vấn đề khác, giám đốc nhân sự và nhân viên của mình phải nắm vững chính sách nhân sự của công ty và theo khả năng chuyên môn của mình, họ có thể đảm nhận giải quyết các vấn đề khó khăn đó qua các chương trình cụ thể và thích ứng với tính cách cố vấn.

Do đó, người ta đo lường khả năng của bộ phận nhân sự qua khả năng đưa ra các lời khuyên hoặc khuyến cáo thích hợp với vấn đề nảy sinh một cách có hiệu quả.

3. Dịch Vụ

Vai trò cung cấp các dịch vụ như tuyển dụng, đào tạo và phúc lợi cho các bộ phận khác cũng là nhiệm vụ của bộ phận nhân sự. Chẳng hạn như bộ phận nhân sự giúp đỡ các bộ phận khác trong việc tuyển mộ, trắc nghiệm và tuyển chọn nhân viên. Vì đây là lãnh vực chuyên môn có tính cách chuyên nghiệp, nên bộ phận nhân sự thực hiện hay cố vấn hoặc đảm trách phần lớn công việc đó có hiệu quả hơn là các bộ phận khác tự đảm trách. Ít có trường hợp các bộ phận khác đảm nhận các công việc này từ A đến Z mà không tham khảo ý kiến bộ phận nhân sự cung cấp các dịch vụ liên quan đến thủ tục tuyển mộ và tuyển chọn nhân viên. Xin lưu ý rằng việc quyết định chọn lựa ai vào làm việc là do trưởng bộ phận đó quyết định bởi vì không ai có khả năng đánh giá các ứng viên về mặt chuyên môn cho bằng trưởng bộ phận đó. Ngoài ra, chính các nhân viên mới tuyển này sẽ làm việc trực tiếp với trưởng bộ phận chuyên môn. Ngoài khả năng chuyên môn ra nhân viên mới này cần phải có một số đức tính để có thể hội nhập vào tập thể mới mà cụ thể là trưởng bộ phận. Điều này có vẻ khác lạ với số lớn các công ty quốc doanh tại Việt Nam trong đó hầu như trưởng phòng tổ chức và giám đốc quyết định hoàn toàn. Trưởng các bộ phận khác chỉ có tiếng nói yếu ớt và hậu quả là nhân viên mới

này sẽ xung đột với cấp trên của mình. Đây là chưa kể nhân viên mới này là bà con thân thuộc của thượng cấp giới cầm.

Ngoài ra, các chương trình đào tạo đều được bộ phận nhân sự sắp đặt kế hoạch và tổ chức và thường được các bộ phận khác tham khảo ý kiến.

Bộ phận nhân sự cũng quản trị các chương trình lương hưu, lương bổng, bảo hiểm, an toàn lao động và y tế. Cũng vậy, bộ phận này lưu trữ và bảo quản các hồ sơ nhân viên có hiệu quả. Đây là một chức năng hành chính (administrative function) giúp cho tất cả các bộ phận khác trong toàn công ty, chẳng hạn như các hồ sơ về vắng mặt, y tế, kỷ luật và đánh giá hoàn thành công tác.

4. Kiểm Tra

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. Các thí dụ dưới đây sẽ giúp chúng ta hiểu rõ vai trò này hơn.

Chẳng hạn như nếu chính sách của công ty là hàng năm tất cả các nhân viên lãnh lương tháng (salaried staff) đều được các bộ phận đánh giá thành tích công tác (performance appraisal), vậy thì một bộ phận nào đó không nộp bản tường trình đánh giá này cho bộ phận nhân sự, bộ phận đó sẽ bị khuyến cáo ngay. Việc theo dõi này nhằm bảo đảm rằng hoạt động đánh giá thành tích nhân viên thực hiện theo chính sách và theo thực tế của công ty.

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

Ngoài ra còn một loại kiểm tra khác được gọi là kiểm tra mức độ (audit)⁽¹⁰⁾. Bộ phận nhân viên phải đo lường đánh giá phân tách các

⁽¹⁰⁾ "Audit" ở đây không có nghĩa là kiểm toán, kiểm tra sổ sách kế toán nhưng là kiểm tra mức độ trầm trọng của vấn đề.

đơn khiếu nại, các tai nạn lao động, các hạn kỳ chấm dứt hợp đồng lao động (terminations), lý do vắng mặt của nhân viên (absenteeism) và các biện pháp kỷ luật. Họ phải thúc đẩy các bộ phận khác quản trị tài nguyên nhân sự 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.

VI. CƠ CẤU TỔ CHỨC CỦA BỘ PHẬN TNNS

Trong quản trị không có cơ cấu tổ chức nào là tổ chức tốt nhất và hoàn chỉnh nhất cả. Tổ chức tốt là tổ chức năng động - nghĩa là tùy theo tình hình. Sau đây chúng ta sẽ nghiên cứu cơ cấu tổ chức của các loại hình kinh doanh theo quy mô.

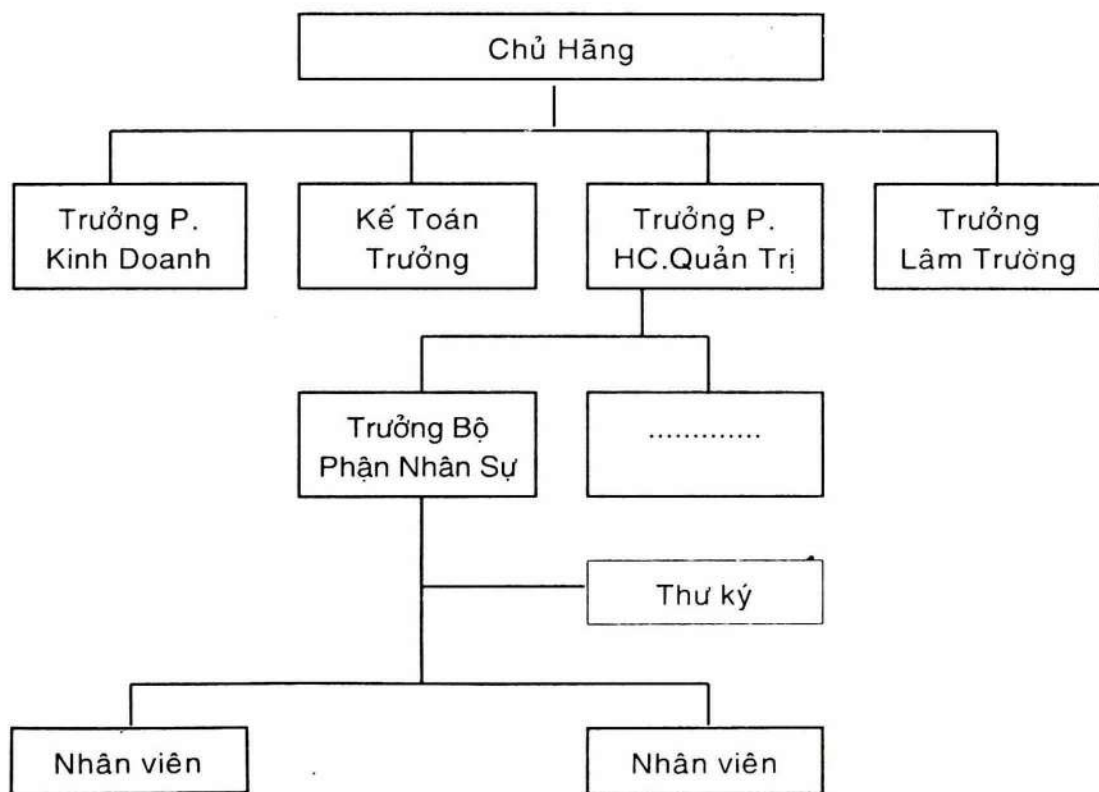
Trước hết chúng ta nghiên cứu xí nghiệp cá thể. Đây là loại hình kinh doanh nhỏ nhất và chỉ có một cấp quản trị duy nhất, đó là ông chủ kiêm giám đốc. Ông / bà ta lo toàn bộ mọi việc quản trị từ sản xuất, kinh doanh đến tài chánh và tuyển chọn nhân viên.

Nhưng khi xí nghiệp phát triển lên thành công ty nhưng vẫn có quy mô nhỏ, lúc đó bắt đầu xuất hiện vai trò của người phụ trách công việc nhân sự. Nhưng bởi vì khối lượng công việc không nhiều cho nên các vị quản trị chuyên môn kiêm luôn công việc về nhân sự. Sơ đồ 1.1 cho ta khái niệm trên.



Sơ Đồ 1.1. Chức năng TNNS trong xí nghiệp nhỏ

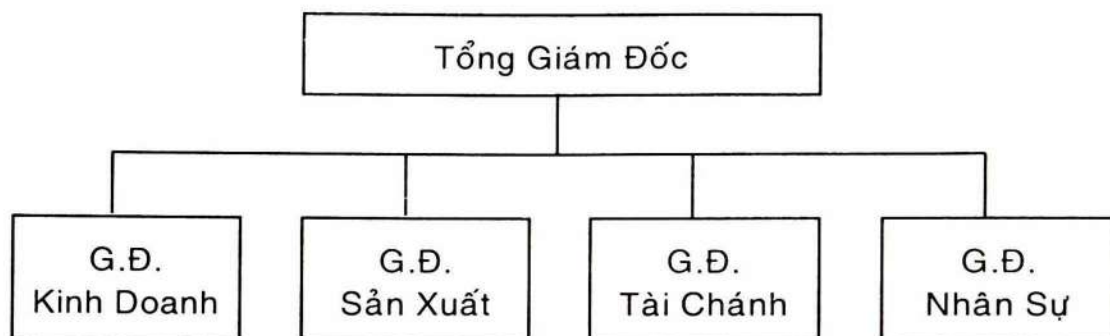
Nhưng nếu xí nghiệp phát triển thêm, công việc hành chánh bừa bộn, và nhân viên bắt đầu đông, thì phòng hành chánh quản trị kiêm luôn công việc quản trị TNNS trong toàn công ty. Để cho hoạt động nhân sự được ổn định, phòng HCQT cử riêng một cán bộ phụ trách hoạt động này. Chẳng hạn như công ty BP của Anh tại TP.HCM gọi chức danh này là *Human Resource Manager* (trưởng bộ phận nhân sự), công ty Stan ở Canada gọi là *Administrator*. Sơ đồ 1.2 sau đây mô tả cơ cấu tổ chức của Công ty Lâm sản STAN ở Canada.⁽¹¹⁾



Sơ Đồ 1.2: Sơ đồ tổ chức tại một công ty nhỏ

⁽¹¹⁾ William B. Werther, Fr. and Others, *Canadian Human Resource Management*, third edition (Montreal, Canada: McGraw-Hill Ryerson Limited, 1990), p.16.

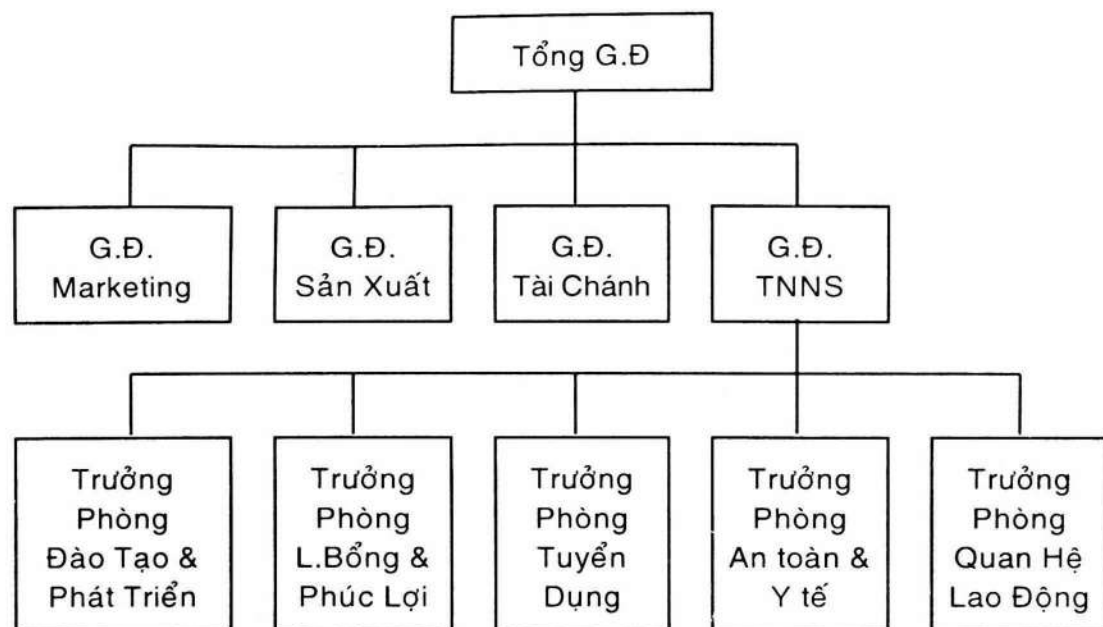
Nhưng nếu phát triển thành công ty với quy mô trung bình, nhân sự bắt đầu đông hơn, lúc đó công ty cần một vị giám đốc lo về TNNS. Nhưng bởi vì công ty còn ở dạng trung bình, công việc về nhân sự chưa nhiều, cho nên chỉ cần một hay hai thư ký là đủ rồi. Sơ đồ 1.3 sau đây minh họa cụ thể.⁽¹²⁾



Sơ Đồ 1.3: Chức năng TNNS trong một hãng quy mô trung bình

Khi công ty phát triển hơn, có quy mô lớn cả ngàn nhân viên, lúc đó bộ phận TNNS phải tăng cường, chia làm nhiều ban chuyên môn dưới quyền của trưởng ban, hay chuyên viên phụ trách từng chức năng chuyên môn. Sơ đồ 1.4 sau đây cho chúng ta một khái niệm tổng quát.

⁽¹²⁾ R. Wayne Mondy and Robert M. Noe, *Human Resource Management*. Fourth edition (New Jersey : Prentice Hall, 1996), p.16.



Sơ Đồ 1.4: Các chức năng của TNNS trong một Hãng Quy Mô lớn trung bình

Nguồn: R. Wayne Mondy and Robert M. Noe, *Sách đã dẫn*, tr.17.

Các công ty thiết kế cơ cấu tổ chức TNNS khác nhau tùy theo tầm quan trọng và tính phức tạp của công việc.⁽¹³⁾ Sơ đồ 1.5 sẽ cho chúng ta thấy cơ cấu tổ chức TNNS của một công ty mang tầm vóc quốc tế. Tại Việt Nam, chưa có công ty nào có cơ cấu như vậy. Tuy nhiên, trong vài thập niên sắp tới, khi Việt Nam trở thành một “Con Rồng” thứ sáu, một nước công nghiệp mới, cơ cấu sau đây cũng giúp các công ty không bị xáo trộn.

Trong sơ đồ dưới đây, vị trưởng bộ phận TNNS tường trình trực tiếp cho cấp cao nhất, ở đây là tổng giám đốc (President, hay Chief

⁽¹³⁾ David E. Dimick, “Who Makes Personnel Decisions?,” *The Canadian Personnel and Industrial Relations Journal* (January 1978), pp.23-29.

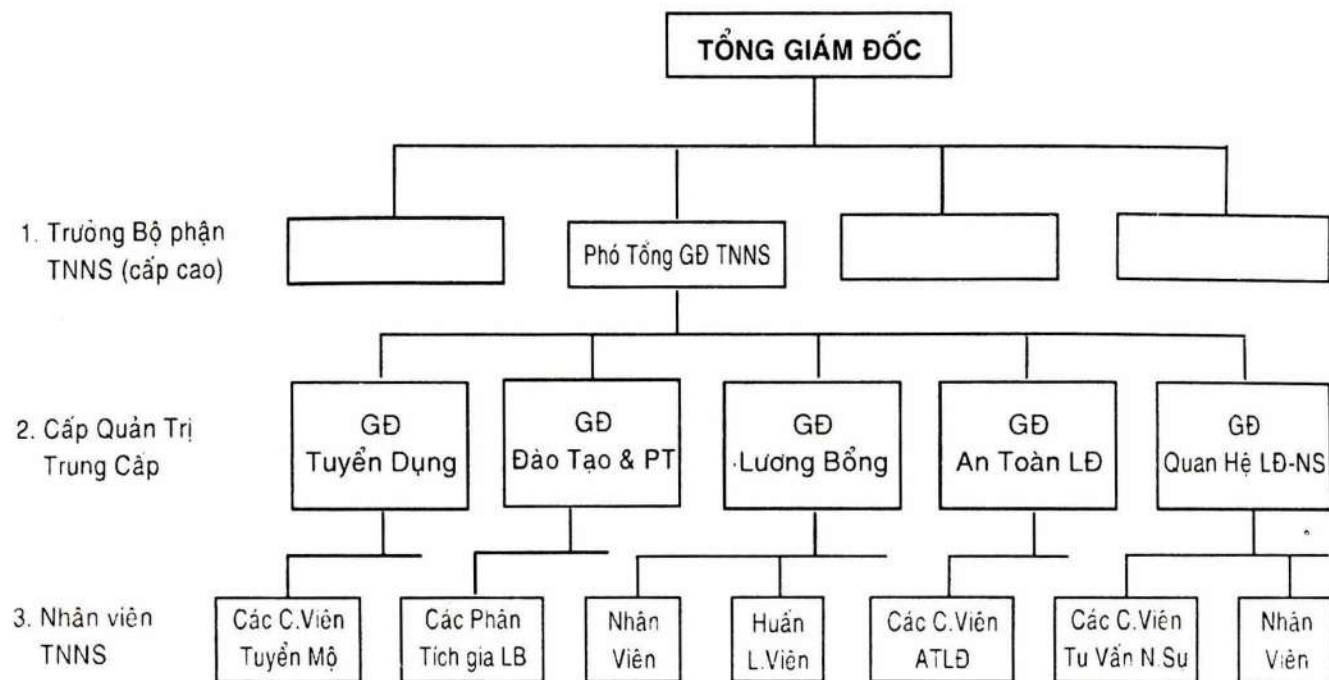
Executive Officer, hoặc Chief Operating Officer). Tên gọi, chức danh của trưởng bộ phận TNNS cũng còn tùy cơ cấu tổ chức. Trong sơ đồ này, vị trưởng bộ phận TNNS là phó tổng giám đốc TNNS. Cơ cấu lúc này rất phức tạp, mức độ chuyên môn hóa rất cao, và khối lượng công việc rất nhiều. Do đó, mỗi công việc chuyên môn có một bộ phận, hay một ban riêng dưới quyền một vị giám đốc của tuyến giữa hay sơ cấp. Và dưới họ là các chuyên viên.

Quy mô của bộ phận TNNS thay đổi tùy theo quy mô tổ chức của công ty. Một cuộc nghiên cứu cho thấy tỉ lệ số công nhân khá cao so với một nhân viên phụ trách TNNS là 27/1. Tỉ lệ thấp của công trình nghiên cứu cho thấy là 29/1.⁽¹⁴⁾ Trong một cuộc nghiên cứu khác, kết quả cho thấy trung bình cứ 36 chuyên viên TNNS phụ trách 1000 công nhân, tỉ lệ là 28/1.⁽¹⁵⁾ Tuy nhiên, tỉ lệ 100/1, nghĩa là một chuyên viên TNNS phụ trách 100 công nhân là có hiệu quả trong các công ty tại các nước phát triển. Còn ở tại Việt Nam, tiến trình computer hóa còn chậm, còn xử lý số liệu bằng tay, theo tôi, phải cần 2 chuyên viên TNNS cho một 100 công nhân.

Sơ đồ 1.5 có các gạch dọc hoặc gạch ngang còn bỏ trống không có khung vuông, nghĩa là còn có các chức vụ khác. Vì khổ giấy giới hạn, chúng tôi chỉ nêu các công việc chính. Tùy theo cơ cấu mà chúng ta điền vào thêm.

⁽¹⁴⁾ "HRM Measurement Projects Issues First Report," *Resource* (December 1985), p.2.

⁽¹⁵⁾ "Personnel People," *The New York Times* (May 11, 1986), p.31.



Sơ đồ 1.5: Các cấp bậc trong bộ phận TNNS của một công ty lớn.

Nguồn: William B. Werther, Jr., *Sách đã dẫn*, tr.17.

VII. XU HƯỚNG, VÀ CÁC VẤN ĐỀ ẢNH HƯỞNG ĐẾN QUẢN TRỊ TNNS

Chúng ta đã nghiên cứu một cách tổng quát thế nào là quản trị TNNS, các chức năng, nhiệm vụ và trách nhiệm của giám đốc TNNS và của bộ phận TNNS. Chúng ta đã nghiên cứu cơ cấu tổ chức của bộ phận TNNS theo từng quy mô của các công ty hiện nay trên thế giới. Nhà quản trị nói chung, và giám đốc hay trưởng bộ phận TNNS nói riêng cần nhận thức rõ xu hướng, thách thức và những vấn đề đang trực diện với mọi cơ quan tổ chức. Chúng tôi sẽ đề cập vấn đề này sâu hơn. Có những vấn đề chưa thực sự là một thách thức đối với các cơ quan tại Việt Nam. Nhưng trong tương lai gần, những vấn đề này sẽ trở thành vấn đề nan giải nếu chúng ta không chuẩn bị từ bây giờ. Những vấn đề sau đây chỉ có tính các liệt kê, quý vị muốn tìm hiểu thêm có thể tìm đọc các sách báo liên hệ đến vấn đề này. Mỗi vấn đề là cả một cuộc tranh luận không ngừng, nó thay đổi theo từng xã hội, khu vực và qua từng giai đoạn biến chuyển của thời đại. Vấn đề được tách ra làm hai phần: Phần A được nhìn dưới nhãn quan tổng quát có tính cách lý thuyết theo triết lý sống của lực lượng lao động hiện nay, và phần B được nhìn dưới nhãn quan cụ thể hóa nhu cầu của nhân viên ngày nay.

A. XU HƯỚNG VÀ THÁCH THỨC ⁽¹⁶⁾

1. Thế giới ngày nay là thế giới bùng nổ thông tin. Chính vì vậy mà trình độ giáo dục, học vấn và kiến thức của công nhân viên không ngừng nâng cao. Ngay tại Việt Nam hiện nay, những công nhân không có trình độ dần dần bị đào thải, lực lượng lao động trẻ không có kiến thức và kỹ năng chuyên môn (technical skills) sẽ khó kiếm được việc làm. Điều này ảnh hưởng đến giá trị (values), thái độ (attitudes) đối với công việc nói một cách

⁽¹⁶⁾ School of Business Studies. *Introduction to Business* (Australia : Darling Down Institute of Advanced Education, 1987), tr.55.

tổng quát. Điều này cũng ảnh hưởng đến quyền hạn (authority) và sự tham dự của công nhân đối với công tác quản lý và đồng thời ảnh hưởng đến sự thỏa mãn và hài lòng đối với công việc, cũng như ảnh hưởng đến các phần thưởng dài ngò đối với công nhân.

2. Chính vì nấc thang giá trị sống thay đổi nên nó đang ảnh hưởng đến chất lượng sống (quality of life) của công nhân. Ngoài đồng lương để duy trì cuộc sống và tái sản xuất sức lao động, công nhân ngày nay có khuynh hướng coi công việc hay việc làm như một phần của tổng thể phong cách sống (a total life style) và là một phương tiện để hoàn thành mục tiêu hay mục đích sống của mình.
3. Đối với các nước phát triển, sự phát triển của khoa học kỹ thuật và hiện nay là các người máy Robot đã làm cho công nhân nhàm chán đối với công việc. Hậu quả là năng suất lao động thấp, công nhân thường hay vắng mặt và thậm chí các mâu thuẫn nảy sinh. Điều này cũng đang bắt đầu nảy sinh tại Việt Nam.
4. Ngày nay công nhân và cấp quản trị trên thế giới đang quan tâm đến sự căng thẳng của nghề nghiệp (Stress of Work) nhất là tại Nhật. Đã có rất nhiều người chết vì bị bệnh "Stress" tại Nhật. Hiện nay tại Việt Nam đã có rất nhiều cấp quản trị và thậm chí cả nhân viên làm việc căng thẳng trên mười tiếng đồng hồ - nhất là tại các công ty liên doanh với nước ngoài. Sự nhàm chán trong công việc, tiếng động máy móc ầm ỉ, mối lo lắng đối với sự ổn định của việc làm... đã gây ra chứng bệnh căng thẳng này. Đây là một khía cạnh quan trọng của phẩm chất sống làm việc (Quality of Work Life QWL) của công nhân.
5. Hiện nay càng ngày càng có nhiều nước nhất là Nhật và Mỹ, có khuynh hướng phân công, *bố trí công việc* (Job design) bằng cách *phong phú hóa công việc* (Job enrichment) một cách hợp lý để cho công nhân khỏi nhàm chán. Nghĩa là bố trí và tái bố

trí công việc nhằm xây dựng các yếu tố chuyển động (motivational factors) trong công việc. Chẳng hạn như tại Nhật công nhân viên sẽ được chuyển công tác (luân phiên công tác từ bộ phận này sang bộ phận khác trong vòng 2 - 3 năm, được gọi là *đa dạng hóa công việc* (Job enlargement).

6. Trách nhiệm đối với xã hội là một trong những trách nhiệm quan trọng của các công ty xí nghiệp. Ngoài trách nhiệm đối với sức khỏe và an toàn lao động của công nhân viên, công ty còn có trách nhiệm bảo vệ người tiêu dùng, không được quảng cáo sai, trách nhiệm về sự ô nhiễm môi trường... Ngoài ra, công ty còn có trách nhiệm xã hội đối với phẩm chất sống làm việc của công nhân như đã đề cập ở trên.

Sau khi nghiên cứu các xu hướng và thách thức của thời đại tác động đến việc quản trị nhân sự, thiết tưởng chúng ta cần nghiên cứu các khía cạnh cụ thể hơn, đó là công nhân đòi hỏi gì nơi nhà quản trị. Nếu quản trị Marketing là tập trung vào việc thỏa mãn nhu cầu của khách hàng, thì quản trị nhân sự là thỏa mãn nhu cầu của nhân viên. Vậy công nhân viên đòi hỏi gì nơi nhà quản trị.

B. CÔNG NHÂN VIÊN ĐÒI HỎI GÌ NƠI NHÀ QUẢN TRỊ ⁽¹⁶⁾

Là một nhà quản trị - bất kể cấp bậc nào, dù là tổ trưởng sản xuất hay đốc công phân xưởng, chúng ta phải biết nhu cầu của nhân viên mình. Hiểu được vấn đề này chúng ta mới có cơ sở để tuyển mộ, tuyển chọn, đào tạo huấn luyện, động viên và thăng thưởng cũng như chính sách lương bổng hợp lý.

1. Đối với việc làm (Job) và điều kiện làm việc

Người công nhân cần các điểm sau đây:

- Một việc làm an toàn.

⁽¹⁶⁾ Reinecke and Schoell, *Introduction to Business*, Fifth Edition (New York: Allyn and Bacon, 1988), p.143.

- Một việc làm không buồn chán.
- Một việc làm mà công nhân sử dụng được các kỹ năng thủ đắc của mình (acquired skills).
- Một khung cảnh làm việc thích hợp.
- Các cơ sở vật chất thích hợp.
- Giờ làm việc hợp lý.
- Việc tuyển dụng ổn định.

2. Các quyền lợi cá nhân và lương bổng

Công nhân đòi hỏi được các quyền lợi sau đây:

- Được đối xử theo cách tôn trọng phẩm giá của con người.
- Được cảm thấy mình quan trọng và cần thiết.
- Được dưới quyền điều khiển của cấp trên, là người có khả năng làm việc với người khác - nghĩa là cấp trên phải biết giao tế nhân sự (human relations).
- Được cấp trên lắng nghe.
- Được quyền tham dự vào các quyết định ảnh hưởng trực tiếp đến mình.
- Được biết cấp trên trông đợi điều gì qua việc hoàn thành công tác của mình.
- Việc đánh giá thành tích phải dựa trên cơ sở khách quan.
- Không có vấn đề đặc quyền đặc lợi và thiên vị.
- Hệ thống lương bổng công bằng.
- Các quỹ phúc lợi hợp lý.
- Được trả lương theo mức đóng góp của mình cho công ty xí nghiệp.