

PGS.TS. TRẦN KIM DUNG

Quản trị NGUỒN NHÂN LỰC

Human resource management

Tái bản lần thứ 9, có sửa đổi và bổ sung



PGS. TS. TRẦN KIM DUNG

QUẢN TRỊ NGUỒN NHÂN LỰC

(Tái bản lần thứ 9 có sửa chữa và bổ sung)

NHÀ XUẤT BẢN KINH TẾ TP. HỒ CHÍ MINH

Kinh tặng Mẹ

LỜI NÓI ĐẦU

Mục đích

Làm thế nào để quản trị nguồn nhân lực có hiệu quả là vấn đề khó khăn và thử thách lớn nhất đối với các doanh nghiệp trong nền kinh tế chuyển đổi. Sự biến động mạnh mẽ của môi trường kinh doanh, tính chất khốc liệt của cạnh tranh và yêu cầu phải đáp ứng nhu cầu ngày càng cao của nhân viên trong nền kinh tế thị trường đã và đang tạo ra sức ép lớn, đòi hỏi các quản trị gia Việt Nam phải có các quan điểm mới, linh hoạt được những phương pháp mới và nắm vững được những kỹ năng mới về quản trị con người. Trên cơ sở nghiên cứu những vấn đề lý luận, kinh nghiệm tiên tiến trên thế giới và thực trạng quản trị nguồn nhân lực ở Việt Nam, cuốn sách được thiết kế nhằm giới thiệu các kiến thức, tư tưởng và kỹ năng cơ bản của quản trị nguồn nhân lực cho các quản trị gia, sinh viên ngành quản trị kinh doanh và những bạn đọc khác có quan tâm.

Cách tổ chức

Cuốn sách được trình bày cô đọng, dễ hiểu và hấp dẫn trong mười hai chương. Chương đầu tiên giới thiệu khái quát về quản trị nguồn nhân lực, chín chương tiếp theo được chia làm ba phần, tương ứng với ba nhóm chức năng quan trọng nhất của quản trị nguồn nhân lực trong các tổ chức: thu hút; đào tạo và phát triển; và duy trì nguồn nhân lực. Phần thứ tư “Quản trị nguồn nhân lực trong môi trường hiện đại” gồm có hai chương “Quản trị nguồn nhân lực quốc tế” và “Đánh giá kết quả quản trị nguồn nhân lực”. Phần cuối cùng gồm có các tình huống tổng hợp nhằm kết nối toàn bộ các vấn đề chức năng trong quản trị nhân lực của các doanh nghiệp dành riêng cho các chương trình đào tạo Quản trị Nguồn nhân lực nâng cao.

Mỗi chương gồm có:

Phần mục tiêu cho biết độc giả sẽ được trang bị các kiến thức, kỹ năng gì sau khi đọc hết chương.

- Những vấn đề về lý thuyết và kinh nghiệm thực tiễn trong quản trị nguồn nhân lực giúp cho bạn đọc có cái nhìn tổng hợp về những vấn đề cơ bản của quản trị nguồn nhân lực.
- Phần tóm tắt và câu hỏi giúp cho sinh viên phân biệt được những vấn đề cốt yếu và những vấn đề hỗ trợ, tự kiểm tra lại các kiến thức của mình và xác định xem vấn đề nào cần được tiếp tục nghiên cứu.
- Nghiên cứu tình huống tạo cơ hội cho sinh viên tìm hiểu, phân tích và thảo luận về các quan điểm, cách thức giải quyết vấn đề đối với những trường hợp điển hình trong quản trị nguồn nhân lực.

- Bài tập thực hành tạo cơ hội cho sinh viên tham gia tìm hiểu, có được cảm nhận thực tế và thực hành đối phó với các vấn đề đa dạng và phức tạp trong thực tiễn quản trị nguồn nhân lực.

Kể từ lần đầu tiên xuất bản cuốn sách này năm 1997, tác giả đã nhận được nhiều nhận xét, thông tin quý báu của đồng nghiệp và độc giả. Cuốn sách được sửa chữa và tái bản trong các năm 1999, 2001, 2003, 2004, 2005, 2006, 2009, 2011. Trong lần tái bản thứ chín này, cuốn sách tiếp tục thực hiện sửa chữa và bổ sung, cập nhật thông tin trong các chương, đặc biệt là các nội dung đang được các doanh nghiệp rất quan tâm hiện nay là nội dung các phiếu khảo sát, thiết lập bảng mô tả công việc phòng ban, giao mục tiêu, đánh giá kết quả công việc theo BSC - KPI và thiết lập bảng lương doanh nghiệp.

Bạn đọc có thể cập nhật thông tin về tài liệu bài giảng, các công cụ quản trị nguồn nhân lực trên trang web: www.danthanh.vn.

Cuốn sách được viết bằng tất cả tâm huyết, kiến thức và kinh nghiệm của một giảng viên, chuyên gia tư vấn về quản trị nguồn nhân lực. Tác giả trân trọng cảm ơn sự nhiệt tình ủng hộ và mong tiếp tục nhận được ý kiến phê bình, đóng góp của bạn đọc để cuốn sách được hoàn thiện hơn trong lần tái bản sau. Mọi góp ý xin gửi về cho tác giả theo địa chỉ:

• Email: tkd@danhanh.vn

Trân trọng cảm ơn bạn đọc
PGS. TS. Trần Kim Dung

1

GIỚI THIỆU VỀ QUẢN TRỊ NGUỒN NHÂN LỰC

Trong tất cả các nhiệm vụ của quản trị, quản trị con người là nhiệm vụ trung tâm và quan trọng nhất vì tất cả các vấn đề khác đều phụ thuộc vào mức độ thành công của quản trị con người¹.

Mục tiêu:

Sau khi đọc chương này, bạn sẽ:

1. Hiểu được vì sao khái niệm quản trị nguồn nhân lực lại thay thế cho khái niệm quản trị nhân sự.
2. Xác định được các hoạt động chức năng cơ bản của quản trị nguồn nhân lực.
3. Biết mô hình quản trị nguồn nhân lực và khả năng áp dụng vào trong điều kiện của các doanh nghiệp Việt Nam.
4. Biết được những thách thức đối với quản trị nguồn nhân lực và lĩnh vực ưu tiên phát triển nguồn nhân lực trong thế kỷ 21.
5. Xác định rõ vai trò của phòng nhân lực.

1. KHÁI NIỆM, VAI TRÒ VÀ Ý NGHĨA CỦA QUẢN TRỊ NGUỒN NHÂN LỰC

Nguồn nhân lực của một tổ chức được hình thành trên cơ sở của các cá nhân có vai trò khác nhau và được liên kết với nhau theo những mục tiêu nhất định. Nguồn nhân lực khác với các nguồn lực khác của doanh nghiệp do chính bản chất của con người. Nhân viên có các năng lực, đặc điểm cá nhân khác nhau, có tiềm năng phát triển, có khả năng hình thành các nhóm hội, các tổ chức công đoàn để bảo vệ quyền lợi của họ. Họ có thể đánh giá và đặt câu hỏi đối với hoạt động của các cán bộ quản lý, 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. Quản trị nguồn nhân lực nghiên cứu các vấn đề về quản trị con người trong các tổ chức ở

tầm vi mô và có hai mục tiêu cơ bản:

a). Sử dụng có hiệu quả nguồn nhân lực nhằm tăng năng suất lao động và nâng cao tính hiệu quả của tổ chức.

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

Nghiên cứu quản trị nguồn nhân lực giúp cho nhà quản trị đạt được mục đích, kết quả thông qua người khác. Một quản trị gia có thể lập kế hoạch hoàn chỉnh, xây dựng sơ đồ tổ chức rõ ràng, có hệ thống kiểm tra hiện đại, chính xác, v.v... nhưng nhà quản trị đó vẫn có thể thất bại nếu không biết tuyển đúng người cho đúng việc, hoặc không biết cách khuyến khích nhân viên làm việc. Để quản trị có hiệu quả, nhà quản trị cần biết cách làm việc và hòa hợp với người khác, biết cách lôi kéo người khác làm theo mình. Nhiều khi các quản trị gia có thể mạnh trong lĩnh vực khoa học kỹ thuật nhưng lại không được đào tạo hoàn chỉnh trong cách lãnh đạo nhân viên. Họ điều khiển giỏi và dành nhiều thời gian làm việc với các máy móc, trang bị kỹ thuật hơn làm việc với con người. Thực tế cho thấy, một lãnh đạo giỏi cần phải dành nhiều thời gian nghiên cứu giải quyết các vấn đề nhân sự hơn các vấn đề khác. Nghiên cứu quản trị nguồn 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 lôi kéo nhân viên say mê với công việc, tránh được các sai lầm trong tuyển chọn, sử dụng nhân viên, biết cách phối hợp thực hiện mục tiêu của tổ chức và mục tiêu của các cá nhân, nâng cao hiệu quả của tổ chức và dần dần có thể đưa chiến lược con người trở thành một bộ phận hữu cơ trong chiến lược kinh doanh của doanh nghiệp. Như vậy, về mặt kinh tế, quản trị nguồn nhân lực giúp cho doanh nghiệp khai thác các khả năng tiềm tàng, nâng cao năng suất lao động và lợi thế cạnh tranh của doanh nghiệp về nguồn nhân lực. Về mặt xã hội, quản trị nguồn nhân lực thể hiện quan điểm rất nhân bản về quyền lợi của người lao động, để cao vị thế và giá trị của người lao động, chú trọng giải quyết hài hoà mối quan hệ lợi ích giữa tổ chức, doanh nghiệp và người lao động, góp phần làm giảm bớt mâu thuẫn tư bản - lao động trong các doanh nghiệp. Để phát triển tổ chức bền vững và quản trị cấp dưới hiệu quả, tất cả các nhà quản trị cần có nhận thức, hiểu biết và kỹ năng quản trị nguồn nhân lực phù hợp.

Tầm quan trọng của quản trị nguồn nhân lực tăng mạnh trên toàn thế giới trong mấy thập kỷ gần đây khi trình độ năng lực của nhân viên được nâng cao và mức độ trang bị kỹ thuật ngày càng hiện đại; công