



GT.0000022030

N NGỌC QUÂN - ThS. NGUYỄN TẤN THỊNH

Giáo trình
QUẢN LÝ
NGUỒN NHÂN LỰC
TRONG TỔ CHỨC

NGUYỄN
C LIÊU

71



NHÀ XUẤT BẢN GIÁO DỤC VIỆT NAM

PGS.TS. NGUYỄN NGỌC QUÂN - ThS. NGUYỄN TẤN THỊNH ^{UUT}

GIÁO TRÌNH

QUẢN LÝ NGUỒN NHÂN LỰC TRONG TỔ CHỨC



NHÀ XUẤT BẢN GIÁO DỤC VIỆT NAM

Công ty Cổ phần sách Đại học - Dạy nghề – Nhà xuất bản Giáo dục Việt Nam
giữ quyền công bố tác phẩm.

375 – 2009/CXB/26 – 726/GD

Mã số : 7L230Y9 – DAI

MỤC LỤC

	Trang
Lời nói đầu	5
CHƯƠNG 1: ĐẠI CƯƠNG VỀ QUẢN TRỊ NHÂN LỰC	6
I – Chức năng quản trị nhân lực trong các tổ chức.....	6
II – Sự phát triển của chức năng quản trị nhân lực.....	12
III – Môi trường và các thách thức đối với quản lý nhân lực.....	20
Tóm tắt nội dung	23
CHƯƠNG 2: PHÂN TÍCH VÀ THIẾT KẾ CÔNG VIỆC	28
I – phân tích công việc	28
II – Thiết kế và thiết kế lại công việc	42
Tóm tắt nội dung	47
CHƯƠNG 3: LẬP KẾ HOẠCH NHÂN LỰC	51
I – Tổng quan về lập kế hoạch nhân lực trong các tổ chức	51
II – Dự báo nhu cầu nhân lực tại thời kỳ T+1	53
Tóm tắt nội dung	65
CHƯƠNG 4 : TUYỂN DỤNG NHÂN LỰC	70
I – Tổng quan về tuyển dụng nhân lực	70
II – Quy trình tuyển dụng	72
III – Quá trình biến chế nội bộ	87
Tóm tắt nội dung	90
CHƯƠNG 5: TỔ CHỨC QUÁ TRÌNH LAO ĐỘNG	94
I – Tổng quan về tổ chức lao động	94
II – Phân công và hiệp tác lao động trong doanh nghiệp	96
III – Tổ chức và phục vụ chỗ làm việc	104
IV – An toàn lao động, Vệ sinh lao động, Điều kiện lao động, Chế độ làm việc và nghỉ ngơi	118
Tóm tắt nội dung	134
CHƯƠNG 6: ĐỊNH MỨC KỸ THUẬT LAO ĐỘNG	139
I – Tổng quan về mức lao động và định mức lao động	139
II – Quá trình sản xuất và các bộ phận hợp thành của quá trình sản xuất	143
III – Phân loại hao phí thời gian làm việc	146
IV – Các phương pháp định mức lao động	152
V – Các hình thức nghiên cứu khảo sát thời gian làm việc	155

VI – Quản lý mức	160
VII – Định mức lao động quản lý	162
Tóm tắt nội dung	175
CHƯƠNG 7: TẠO ĐỘNG LỰC TRONG LAO ĐỘNG	178
I – Khái niệm động lực, tạo động lực và các yếu tố tạo động lực trong lao động	178
II – Các học thuyết về tạo động lực	179
III – Các phương hướng tạo động lực (những phương cách kích thích người lao động làm việc)	184
Tóm tắt nội dung	189
CHƯƠNG 8: ĐÁNH GIÁ THỰC HIỆN CÔNG VIỆC CỦA NGƯỜI LAO ĐỘNG	197
I – Những vấn đề chung về đánh giá thực hiện công việc	197
II – Các căn cứ đánh giá thực hiện công việc	202
III – Các phương pháp đánh giá thực hiện công việc	204
IV – Tổ chức công tác đánh giá thực hiện công việc	211
Tóm tắt nội dung	213
CHƯƠNG 9: ĐÀO TẠO VÀ PHÁT TRIỂN	224
I – Tổng quan về đào tạo và phát triển nhân lực	224
II – Các giai đoạn của một chương trình đào tạo và phát triển	228
Tóm tắt nội dung	247
CHƯƠNG 10: THỦ LAO LAO ĐỘNG	252
I – Những vấn đề chung về thủ lao lao động	252
II – Hệ thống trả công lao động (còn gọi là tổ chức tiền lương)	257
III – Hình thức trả lương (hình thức tiền lương)	293
IV – Các khuyến khích tài chính	302
V – Phúc lợi và dịch vụ	308
Tóm tắt nội dung	313
CHƯƠNG 11: CÁC VẤN ĐỀ VỀ QUAN HỆ LAO ĐỘNG	322
I – Khái niệm, chủ thể, nội dung quan hệ lao động	322
II – Tranh chấp lao động và giải quyết tranh chấp lao động	328
III – Hợp đồng lao động	334
IV – Thỏa ước lao động tập thể	339
V – Kỷ luật lao động	344
VI – Thôi việc	354
Tóm tắt nội dung	355
Tài liệu tham khảo	361

Lời nói đầu

Chúng ta đang ở giai đoạn phát triển mạnh mẽ của công nghệ, thiết bị tiên tiến và hiện đại, nhưng con người vẫn là yếu tố quan trọng nhất và không thể thay thế được. Nguồn nhân lực của một tổ chức bao gồm kiến thức, kỹ năng, kinh nghiệm, phẩm chất, óc sáng tạo, nhiệt huyết... của tập thể người lao động, từ cấp cao nhất đến cấp cơ sở, vẫn là yếu tố quyết định thực hiện thắng lợi các mục tiêu của tổ chức.

Quản trị nhân lực, hay quản lý nguồn nhân lực là một trong các môn học cơ bản về quản lý người lao động trong các tổ chức nói chung và các doanh nghiệp nói riêng. Nó cung cấp cơ sở lý luận cơ bản nhất cho các nhà quản lý để quản lý người lao động nhằm đạt được các mục tiêu đề ra.

Để nghiên cứu môn học này có kết quả, người học cần được trang bị các kiến thức kinh tế và kỹ thuật cơ bản như: Kinh tế vĩ mô, kinh tế vi mô, kinh tế chính trị, quản trị học và một số môn kỹ thuật - công nghệ... Sau khi nghiên cứu môn học "*Quản lý nguồn nhân lực trong tổ chức*" người học sẽ thu nhận được các khái niệm, nội dung cơ bản của hoạt động quản lý nhân lực từ lúc hình thành nguồn nhân lực đến việc tổ chức sử dụng có hiệu quả và phát triển nguồn nhân lực đó. Không chỉ biết được những thách thức đối với công tác quản lý nhân lực trong một môi trường đầy biến động với các yếu tố khoa học, kỹ thuật, kinh tế và xã hội ngày càng phát triển, người học còn có cơ hội tham khảo kinh nghiệm về quản trị nhân lực trong và ngoài nước. Trên cơ sở nắm vững phương pháp và công cụ quản trị nhân lực, người học chắc chắn có thể vận dụng kinh nghiệm thực tiễn quản lý nguồn nhân lực trong tổ chức vào thực tế sản xuất kinh doanh của đơn vị mình... Đối với sinh viên, đây chính là sự chuẩn bị tích cực nhất những kiến thức về quản trị nhân lực và tự tin bước vào cuộc sống nghề nghiệp ở phía trước.

Trong quá trình biên soạn giáo trình, chúng tôi đã nhận được sự giúp đỡ của Khoa Kinh tế Quản lý nguồn nhân lực - Trường Đại học Kinh tế Quốc dân, Khoa Kinh tế và Quản lý - Trường Đại học Bách khoa Hà Nội, Khoa Kinh tế và Quản trị kinh doanh - Viện Đại học mở Hà Nội, đồng thời cũng nhận được sự góp ý chân thành của PGS.TS. Nguyễn Tiệp, PGS. Lê Thanh Hà - Trường Đại học Lao động Xã hội.

Mặc dù đã có nhiều cố gắng trong khi biên soạn, song giáo trình chắc chắn không tránh khỏi những khiếm khuyết, chúng tôi rất mong nhận được những ý kiến đóng góp của các đồng nghiệp và bạn đọc để giáo trình được hoàn thiện hơn trong lần tái bản sau.

Mọi góp ý xin gửi về Công ty CP Sách Đại học - Dạy nghề, 25 Hàn Thuyên - Hà Nội.

Các tác giả

VI – Quản lý mức	160
VII – Định mức lao động quản lý	162
Tóm tắt nội dung	175
CHƯƠNG 7: TẠO ĐỘNG LỰC TRONG LAO ĐỘNG	178
I – Khái niệm động lực, tạo động lực và các yếu tố tạo động lực trong lao động	178
II – Các học thuyết về tạo động lực	179
III – Các phương hướng tạo động lực (những phương cách kích thích người lao động làm việc)	184
Tóm tắt nội dung	189
CHƯƠNG 8: ĐÁNH GIÁ THỰC HIỆN CÔNG VIỆC CỦA NGƯỜI LAO ĐỘNG	197
I – Những vấn đề chung về đánh giá thực hiện công việc	197
II – Các căn cứ đánh giá thực hiện công việc	202
III – Các phương pháp đánh giá thực hiện công việc	204
IV – Tổ chức công tác đánh giá thực hiện công việc	211
Tóm tắt nội dung	213
CHƯƠNG 9: ĐÀO TẠO VÀ PHÁT TRIỂN	224
I – Tổng quan về đào tạo và phát triển nhân lực	224
II – Các giai đoạn của một chương trình đào tạo và phát triển	228
Tóm tắt nội dung	247
CHƯƠNG 10: THÙ LAO LAO ĐỘNG	252
I – Những vấn đề chung về thù lao lao động	252
II – Hệ thống trả công lao động (còn gọi là tổ chức tiền lương)	257
III – Hình thức trả lương (hình thức tiền lương)	293
IV – Các khuyến khích tài chính	302
V – Phúc lợi và dịch vụ	308
Tóm tắt nội dung	313
CHƯƠNG 11: CÁC VẤN ĐỀ VỀ QUAN HỆ LAO ĐỘNG	322
I – Khái niệm, chủ thể, nội dung quan hệ lao động	322
II – Tranh chấp lao động và giải quyết tranh chấp lao động	328
III – Hợp đồng lao động	334
IV – Thỏa ước lao động tập thể	339
V – Kỹ luật lao động	344
VI – Thôi việc	354
Tóm tắt nội dung	355
Tài liệu tham khảo	361

Lời nói đầu

Chúng ta đang ở giai đoạn phát triển mạnh mẽ của công nghệ, thiết bị tiên tiến và hiện đại, nhưng con người vẫn là yếu tố quan trọng nhất và không thể thay thế được. Nguồn nhân lực của một tổ chức bao gồm kiến thức, kỹ năng, kinh nghiệm, phẩm chất, óc sáng tạo, nhiệt huyết... của tập thể người lao động, từ cấp cao nhất đến cấp cơ sở, vẫn là yếu tố quyết định thực hiện thắng lợi các mục tiêu của tổ chức.

Quản trị nhân lực, hay quản lý nguồn nhân lực là một trong các môn học cơ bản về quản lý người lao động trong các tổ chức nói chung và các doanh nghiệp nói riêng. Nó cung cấp cơ sở lý luận cơ bản nhất cho các nhà quản lý để quản lý người lao động nhằm đạt được các mục tiêu đề ra.

Để nghiên cứu môn học này có kết quả, người học cần được trang bị các kiến thức kinh tế và kỹ thuật cơ bản như: Kinh tế vĩ mô, kinh tế vi mô, kinh tế chính trị, quản trị học và một số môn kỹ thuật - công nghệ... Sau khi nghiên cứu môn học "*Quản lý nguồn nhân lực trong tổ chức*" người học sẽ thu nhận được các khái niệm, nội dung cơ bản của hoạt động quản lý nhân lực từ lúc hình thành nguồn nhân lực đến việc tổ chức sử dụng có hiệu quả và phát triển nguồn nhân lực đó. Không chỉ biết được những thách thức đối với công tác quản lý nhân lực trong một môi trường đầy biến động với các yếu tố khoa học, kỹ thuật, kinh tế và xã hội ngày càng phát triển, người học còn có cơ hội tham khảo kinh nghiệm về quản trị nhân lực trong và ngoài nước. Trên cơ sở nắm vững phương pháp và công cụ quản trị nhân lực, người học chắc chắn có thể vận dụng kinh nghiệm thực tiễn quản lý nguồn nhân lực trong tổ chức vào thực tế sản xuất kinh doanh của đơn vị mình... Đối với sinh viên, đây chính là sự chuẩn bị tích cực nhất những kiến thức về quản trị nhân lực và tự tin bước vào cuộc sống nghề nghiệp ở phía trước.

Trong quá trình biên soạn giáo trình, chúng tôi đã nhận được sự giúp đỡ của Khoa Kinh tế Quản lý nguồn nhân lực - Trường Đại học Kinh tế Quốc dân, Khoa Kinh tế và Quản lý - Trường Đại học Bách khoa Hà Nội, Khoa Kinh tế và Quản trị kinh doanh - Viện Đại học mở Hà Nội, đồng thời cũng nhận được sự góp ý chân thành của PGS.TS. Nguyễn Tiệp, PGS. Lê Thanh Hà - Trường Đại học Lao động Xã hội.

Mặc dù đã có nhiều cố gắng trong khi biên soạn, song giáo trình chắc chắn không tránh khỏi những khiếm khuyết, chúng tôi rất mong nhận được những ý kiến đóng góp của các đồng nghiệp và bạn đọc để giáo trình được hoàn thiện hơn trong lần tái bản sau.

Mọi góp ý xin gửi về Công ty CP Sách Đại học - Dạy nghề, 25 Hàn Thuyên - Hà Nội.

Các tác giả

Chương 1

ĐẠI CƯƠNG VỀ QUẢN TRỊ NHÂN LỰC

I – CHỨC NĂNG QUẢN TRỊ NHÂN LỰC TRONG CÁC TỔ CHỨC

1.1. Khái niệm nhân lực và quản trị nhân lực

Trước hết cần thống nhất về việc sử dụng thuật ngữ “quản trị” và “quản lý”. Theo từ điển tiếng Việt phổ thông (Nhà xuất bản Phương Đông, năm 2006, trang 730).

– “*Quản lý*”:

+ Trông coi và gìn giữ theo những yêu cầu nhất định. Ví dụ: Quản lý vật tư.

+ Tổ chức và điều khiển các hoạt động theo những yêu cầu nhất định. Ví dụ: Quản lý lao động - người quản lý.

– “*Quản trị*”: là quản lý điều hành công việc hằng ngày. Ví dụ: Ban quản trị hợp tác xã; hội đồng quản trị công ty; nhà quản trị.

Như vậy, quản lý và quản trị đều là việc trông coi và gìn giữ hoặc tổ chức điều khiển các hoạt động theo những yêu cầu nhất định, song quản trị được dùng một cách cụ thể hơn vào điều hành, tác nghiệp công việc một cách thường xuyên, hằng ngày. Do vậy, quản lý nguồn nhân lực hay quản trị nhân lực đều được sử dụng chung.

Nhân lực được hiểu là toàn bộ khả năng về thể lực và trí lực của con người được vận dụng trong quá trình lao động sản xuất. Nó cũng được xem là sức lao động của con người - một nguồn lực quý giá nhất trong các yếu tố sản xuất của các tổ chức. Ngoài ra, nguồn nhân lực của tổ chức còn bao gồm tất cả phẩm chất tốt đẹp, kinh nghiệm sống, óc sáng tạo và nhiệt huyết của mọi người lao động làm việc trong tổ chức, từ Giám đốc cho đến tất cả các công nhân viên. So với các nguồn lực khác như tài nguyên, tài chính và các yếu tố vật chất (như nguyên vật liệu, máy móc, thông tin...) với tính chất là có giới hạn và thụ động, thì nguồn nhân lực lại có đặc điểm là vô tận, là chủ động, tích cực và sáng tạo. Sự ưu việt của nguồn nhân lực so với các nguồn lực khác chính là do bản chất của con người.

Thể lực chỉ sức khoẻ của cơ thể con người, nó phụ thuộc vào tâm vóc, tình trạng sức khoẻ, điều kiện sống, thu nhập, chế độ dinh dưỡng, chế độ nghỉ ngơi, độ tuổi, giới tính và sự rèn luyện.

Trí lực chỉ sự suy nghĩ, sự hiểu biết, trình độ học vấn, kinh nghiệm, tài năng, quan điểm, lòng tin và nhân cách của con người.

Khái niệm quản lý nhân lực được trình bày theo nhiều góc độ khác nhau.

Ở góc độ tổ chức quá trình lao động thì "*Quản trị nhân lực* là lĩnh vực theo dõi, hướng dẫn, điều chỉnh, kiểm tra sự trao đổi chất (năng lượng, thần kinh, bắp thịt) giữa con người với các yếu tố vật chất của tự nhiên (công cụ lao động, đối tượng lao động, năng lượng...) trong quá trình tạo ra của cải vật chất và tinh thần để thoả mãn nhu cầu của con người và xã hội nhằm duy trì, bảo vệ và phát triển tiềm năng của con người".

Với tư cách là một trong các chức năng cơ bản của quá trình quản trị thì "*Quản trị nhân lực bao gồm các việc từ hoạch định, tổ chức, chỉ huy, phối hợp và kiểm soát các hoạt động liên quan đến việc thu hút, sử dụng và phát triển người lao động trong các tổ chức*".

Đi sâu vào chính nội dung hoạt động của nó thì "*Quản lý nhân lực là việc tuyển dụng, sử dụng, duy trì và phát triển cũng như cung cấp các tiện nghi cho người lao động trong các tổ chức*".

Tóm lại, "*Quản trị nhân lực là tất cả mọi hoạt động của tổ chức nhằm xây dựng, sử dụng, duy trì và phát triển một lực lượng lao động sao cho phù hợp với công việc của tổ chức cả về số lượng và chất lượng*". Cũng từ đây có thể đưa ra khái niệm sau: "Quản lý nguồn nhân lực là mọi hoạt động nhằm không ngừng nâng cao hiệu quả của tổ chức, là tăng cường những đóng góp có hiệu quả của các cá nhân vào mục tiêu của tổ chức trong khi đồng thời cố gắng đạt được các mục tiêu của xã hội và mục tiêu của cá nhân".

Như vậy, quản lý nguồn nhân lực được xem là một khoa học, là một nghệ thuật, là một tập hợp các hoạt động có ý thức nhằm nâng cao hiệu quả của một tổ chức, bằng cách nâng cao hiệu quả lao động của mỗi thành viên của tổ chức đó. Nghệ thuật đó làm cho những mục tiêu của tổ chức và những mong muốn của nhân viên tương hợp với nhau và cùng đạt được. Hay nói cách khác, Quản lý nguồn nhân lực sẽ phải đáp ứng và thoả mãn một cách hài hoà lợi ích của cả tổ chức và các nhân viên của tổ chức đó.

Cũng cần phân biệt Quản trị nhân sự và Quản trị nhân lực hay quản lý nguồn nhân lực.

Quản trị nhân lực là quản lý con người về mặt hành chính trong tổ chức. Đó là áp dụng các nguyên tắc pháp định để thuê mướn, trả lương, duy trì các chế độ theo quy định của Nhà nước như nghỉ lễ, nghỉ phép và bảo đảm các quyền lợi cơ bản khác của con người trong xã hội. Quản trị nhân sự nhằm mục đích tiết kiệm chi phí, đạt năng suất lao động cao hơn, tổ chức sẽ đạt hiệu quả hơn.

Quản trị nhân lực hay quản lý nguồn nhân lực cũng là quản lý con người trong tổ chức, nhưng lúc này phải nhìn thấy ở mỗi người lao động ngoài các nhu cầu và