

THS. HA VAN HOI (CHỦ BIÊN)

PGS.TS BUI XUAN PHONG, TS. VU TRONG PHONG

QUẢN TRỊ NGUỒN NHÂN LỰC

TRONG DOANH NGHIỆP BƯU CHÍNH VIÊN THÔNG



BUYÊN
LIỆU



NHÀ XUẤT BẢN BƯU ĐIỆN

TRUNG ƯƠNG
TRUNG ƯƠNG

QUẢN TRỊ NGUỒN NHÂN LỰC

TRONG DOANH NGHIỆP BƯU CHÍNH VIỄN THÔNG

THS. HÀ VĂN HỘI (CHỦ BIÊN)
PGS.TS BÙI XUÂN PHONG, TS. VŨ TRỌNG PHONG

QUẢN TRỊ NGUỒN NHÂN LỰC

TRONG DOANH NGHIỆP BƯU CHÍNH VIỄN THÔNG

NHÀ XUẤT BẢN BƯU ĐIỆN
Hà Nội, tháng 11/2002

Lời nhà xuất bản

Trước những thách thức của hội nhập khu vực, xu thế toàn cầu hoá, các doanh nghiệp nói chung và các doanh nghiệp bưu chính viễn thông nói riêng đang chịu sự biến động mạnh mẽ của môi trường kinh doanh, tính chất khốc liệt của cạnh tranh và không thể tránh khỏi những xáo trộn về bộ máy tổ chức, về nhân lực. Những tác động này đòi hỏi các nhà quản trị doanh nghiệp phải có những quan điểm mới, linh hoạt được những phương pháp mới và nắm vững được những kỹ thuật mới về quản trị nguồn nhân lực.

Để đáp ứng yêu cầu này, Nhà xuất bản Bưu điện xuất bản cuốn sách "**Quản trị nguồn nhân lực trong doanh nghiệp Bưu chính Viễn thông**". Nội dung cuốn sách gồm 10 chương trình bày những vấn đề về quản trị nhân lực trong doanh nghiệp nói chung, liên hệ cụ thể trong doanh nghiệp bưu chính viễn thông nói riêng như: Hoạch định nguồn nhân lực; Tổ chức và quản trị nhóm; Thiết kế và phân tích công việc; Tìm kiếm, thu hút và tuyển dụng nhân viên; Đào tạo, phát triển và duy trì nguồn nhân lực; Đánh giá năng lực thực hiện công việc của nhân viên; Tổ chức lao động; Thiết kế, quản trị hệ thống tiền lương và chính sách đãi ngộ; Quản lý và điều hành nhân sự trong doanh nghiệp...

Cuốn sách được tập thể tác giả là các Phó Giáo sư, Tiến sĩ, Thạc sĩ, là những giảng viên lâu năm, nhiều kinh nghiệm khoa Quản trị Kinh doanh 1 - Học viện Công nghệ Bưu chính Viễn thông biên soạn 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 cần thiết và hữu ích cho các cán bộ quản lý ở các Bưu điện tỉnh, thành phố, các doanh nghiệp bưu chính viễn thông; đồng thời là tài liệu tham khảo, học tập của sinh viên các trường đại học kinh tế nói chung, của Học viện Công nghệ Bưu chính Viễn thông nói riêng và bạn đọc quan tâm đến vấn đề này.

Xin trân trọng giới thiệu với quý vị và bạn đọc. /.

Hà Nội, tháng 11 năm 2002

NHÀ XUẤT BẢN BƯU ĐIỆN

Chương 1

GIỚI THIỆU CHUNG VỀ QUẢN TRỊ NGUỒN NHÂN LỰC

Trong xu thế tự do hoá kinh doanh hiện nay, các doanh nghiệp nói chung và doanh nghiệp Bưu chính Viễn thông nói riêng đang đứng trước thách thức phải tăng cường tối đa hiệu quả cung cấp các hàng hoá và dịch vụ của mình. Điều này đòi hỏi phải có sự quan tâm tới chất lượng sản phẩm hàng hoá và dịch vụ, tới các phương thức marketing và bán hàng tốt, cũng như các biện pháp quản lý hiệu quả đối với nội bộ doanh nghiệp. Để đạt được mục tiêu này, các doanh nghiệp dựa vào một trong những tài sản lớn nhất đó chính là Nguồn nhân lực.

1.1. DOANH NGHIỆP VỚI CHỨC NĂNG QUẢN TRỊ NGUỒN NHÂN LỰC

1.1.1. Sự phát triển của quản trị nguồn nhân lực trong doanh nghiệp

Từ khi xuất hiện sự cạnh tranh gay gắt trên thị trường cùng với việc sự 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 một tổ chức, doanh nghiệp không còn đơn thuần chỉ là vấn đề quản trị hành chính đối với nhân viên nữa. Tâm 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 của tất cả các quản trị gia, không còn đơn thuần của trưởng 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 quá trình quản trị con người với mục tiêu phát triển của tổ chức doanh nghiệp nhằm đảm bảo cho quá trình kinh doanh của doanh nghiệp đạt hiệu quả cao.

Thuật ngữ quản trị nguồn nhân lực được dần dần thay thế cho quản trị hành chính đối với nhân viên, 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 hiệu quả hơn”. Từ quan điểm này, quản trị nguồn nhân lực được phát triển trên cơ sở 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 các 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. Vai trò của phòng quản trị nguồn nhân lực tăng rõ rệt và trở thành một trong những phòng có tầm quan trọng nhất trong doanh nghiệp.

Quản trị nguồn nhân lực là việc hoạch định, tuyển dụng, duy trì, phát triển, đào tạo, động viên và tạo mọi điều kiện thuận lợi cho con người thông qua tổ chức, nhằm đạt được mục tiêu đã định trước.

Trước đây, các doanh nghiệp thường tuyển dụng, sa thải, để thay thế nhân viên không căn cứ trên các kế hoạch dài hạn và mục tiêu của doanh nghiệp. Khi một người lao động được tuyển dụng thường không có kế hoạch đào tạo hay nâng cao kỹ năng cho họ. Không nghĩ xem người lao động cần gì hay các kỹ năng của họ sẽ được sử dụng trong doanh nghiệp như thế nào. Người lao động được hưởng chế độ trả công và đề bạt thiếu nhất quán và không hề có định hướng nghề nghiệp rõ ràng. Hầu như không có tiêu chuẩn công việc hay phương pháp đo lường kết quả làm việc. Tình hình trên làm cho người lao động chán nản, sản xuất không hiệu quả, phục vụ khách hàng kém và tỷ lệ người bỏ việc cao.

Vào thời kỳ kinh tế phát triển, hay trong một môi trường được bảo hộ, những vấn đề này không thể hiện rõ ràng. Khi điều kiện thuận lợi, các công ty thường làm ăn có lãi, công tác đào tạo và phát triển không được chú trọng, bởi lẽ nhân viên có nhiều cơ hội việc làm và họ có thể rời bỏ công ty bất kỳ lúc nào.

Vào những thời điểm kinh tế khó khăn hơn, và việc làm khan hiếm hơn, mọi người buộc phải ở lại doanh nghiệp kể cả khi họ không hài lòng. Trong cả hai trường hợp, người lao động thường không được doanh nghiệp hỗ trợ để phát triển cá nhân, họ cảm thấy có rất ít hay thậm chí không có mối liên hệ nào với các mục tiêu phát triển của công ty. Bản thân các doanh nghiệp không nhận thức được những phí tổn gây ra bởi mức độ bỏ việc cao và trình độ làm việc thấp. Trong khi đó, để bảo vệ người lao động tránh khỏi những đối xử thiếu công bằng của người chủ sử dụng lao động, công đoàn được thành lập cho phép người lao động có một tiếng nói nhất định với giới quản lý. Trong nhiều trường hợp, điều này có thể tạo ra mâu thuẫn đối kháng giữa "chúng ta và họ", sự đối kháng giữa nhân viên và nhà quản lý. Do cạnh tranh gia tăng, các doanh nghiệp bắt đầu chú ý hơn đến chi phí và quan tâm hơn đến việc giữ nhân viên có năng lực và trình độ của mình. Bản mô tả công việc rõ ràng, mức lương hợp lý, các tiêu chí dễ thỏa đáng và các phương thức tuyển dụng nhất quán đã tạo ra sự ổn định trong doanh nghiệp.

Khi người lao động làm việc cho doanh nghiệp lâu hơn, việc đầu tư, đào tạo họ mang ý nghĩa về mặt tài chính. Lúc này, nhân viên bắt đầu coi bản thân mình như là một bộ phận không thể tách rời của doanh nghiệp. Còn các doanh nghiệp bắt đầu nhìn nhận nhân viên của mình là một nguồn lực có giá trị.

Ngày nay, các doanh nghiệp đang ngày càng thừa nhận giá trị của lực lượng lao động có kỹ năng, có kiến thức và tinh thần chủ động sáng tạo trong công việc. Họ biết rằng điều này không phải ngẫu nhiên mà có và vì thế đã vận dụng quản lý nguồn nhân lực như một cách hữu hiệu để thu hút và duy trì những con người mà họ cần.

Trong nhiều doanh nghiệp, giờ đây công đoàn thường hợp tác với ban lãnh đạo, họ thừa nhận rằng sự thành công của một doanh nghiệp đem lại công việc tốt cho các thành viên của mình. Giới quản lý đã đi đến nhìn nhận rằng quản lý nguồn nhân lực có thể giúp doanh nghiệp tạo lập một môi trường khuyến khích các nhân viên không chỉ ở lại với doanh nghiệp mà còn tham gia thực sự vào sự thành công của doanh nghiệp.

Khi lãnh đạo các bộ phận trong doanh nghiệp áp dụng các biện pháp về quản lý nguồn nhân lực như nhau, thì các nhân viên được đối xử, được hưởng chế độ và đề bạt một cách nhất quán. Người lao động hiểu rõ doanh nghiệp mong chờ những gì từ họ và họ có thể mong muốn những gì từ doanh nghiệp.

Quản lý nguồn nhân lực trang bị cho các nhà quản lý những phương pháp để đối xử một cách nhất quán với nhân viên. Khi đó, các nhân viên được đối xử công bằng và hiểu được giá trị của họ đối với doanh nghiệp. Một môi trường làm việc tốt sẽ giảm bớt tình trạng bỏ việc và giảm bớt những phí tổn do bỏ việc gây ra.

Thực tế, chủ doanh nghiệp - nhà quản lý doanh nghiệp thường thực hiện nhiều chức năng quản lý nguồn nhân lực. Thông thường, họ chịu trách nhiệm trong những công việc