

business
edge

HỌC ĐỂ THÀNH CÔNG | HỌC ĐỂ GIÀU

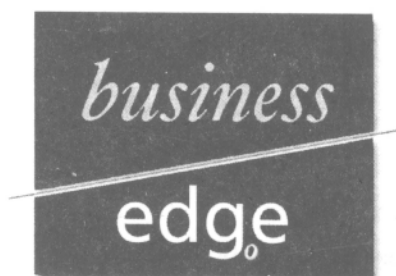
BẢN CHẤT QUẢN TRỊ NGUỒN NHÂN LỰC

GÂY DỰNG "ĐỘI QUÂN TINH NHUỆ"



NHÀ XUẤT BẢN TRẺ

BỘ SÁCH QUẢN TRỊ NGUỒN NHÂN LỰC



HỌC ĐỂ THÀNH CÔNG | HỌC ĐỂ GIÀU

BẢN CHẤT QUẢN TRỊ NGUỒN NHÂN LỰC

GÂY DỰNG “ĐỘI QUÂN TINH NHUỆ”

BỘ SÁCH QUẢN TRỊ NGUỒN NHÂN LỰC

NHÀ XUẤT BẢN TRẺ

Business Edge

Một bộ phận của Chương trình Phát triển Kinh tế Tư nhân MPDF

Bản tiếng Việt:

Lần xuất bản đầu tiên năm 2004

IFC đại diện cho Business Edge™ 2004 giữ bản quyền

Nghiêm cấm vi phạm dưới mọi hình thức.

Không được sao chép cuốn sách hoặc bất cứ phần nào của cuốn sách này dưới bất cứ hình thức nào (kể cả việc sao chép hoặc lưu trữ bằng mọi phương tiện điện tử cho dù vô tình hay cố ý mà không được pháp nhân giữ bản quyền cho phép bằng văn bản. Mọi đơn xin cấp phép sử dụng bất cứ phần nào của cuốn sách này phải được gửi về Nhà Xuất Bản Trẻ.

Business Edge™, Chương trình Phát triển Kinh tế Tư nhân MPDF hoặc Công ty Tài chính Quốc tế (IFC) không chịu bất cứ trách nhiệm gì đối với bất cứ thiệt hại hay thương tích gây ra cho các cá nhân và/hay tài sản do bất cứ một tuyên bố bồi nhọ có thật hay viện cớ, sự vi phạm về sở hữu trí tuệ hay các quyền cá nhân, trách nhiệm pháp lý đối với các sản phẩm, cho dù do cấu tạo hay những điều khác, hoặc do bất cứ việc sử dụng hay thực hiện bất cứ ý tưởng, hướng dẫn, quy trình, sản phẩm hay phương pháp được nêu trong tài liệu này.

Những quan điểm trình bày trong sách này là những quan điểm của các tác giả và không nhất thiết phản ánh quan điểm của nhà xuất bản hoặc các nhà tài trợ.

Nhóm tác giả tại Việt Nam:

Chuyên viên nội dung: Nguyễn Trương Minh

Thiết kế chương trình: Phan Minh Tuệ

Giám đốc Chương trình Hỗ trợ Doanh nghiệp: Ông John McKenzie

Quản lý Dự án: TS. Trần Phương Trình

Cố vấn kỹ thuật: Ông Mark Nielsen

Đơn vị xuất bản: Nhà Xuất Bản Trẻ



**International
Finance Corporation**
World Bank Group

bảo trợ xuất bản.

Mục Lục

Giới thiệu cuốn sách	i
1 Cuốn sách này cần thiết cho ai?	i
2 Giới thiệu chung	i
3 Mục tiêu học tập của cuốn sách	iii
4 Tôi sẽ tìm được gì từ cuốn sách?	iii
5 Phương pháp học	iv
6 Hãy đặt mục tiêu học cho mình!	vii

Phần A Những quan điểm cơ bản về quản trị nguồn nhân lực	1
1 Dẫn nhập	1
2 Coi nhân lực là chi phí hay đầu tư?	2
3 Chú trọng quản lý hành chính hay khai thác và phát triển nguồn nhân lực?	6
4 Phải chăng quản trị nguồn nhân lực chỉ mang chức năng phục vụ các hoạt động khác của doanh nghiệp?	10
5 Liệu quản trị nguồn nhân lực chỉ để nhằm đạt được những mong muốn của chủ doanh nghiệp?	14
6 Quản trị nguồn nhân lực chỉ là trách nhiệm của bộ phận nhân sự?	16
7 Tóm tắt	24
8 Suy ngẫm	25

Phần B Tạo dựng và duy trì nguồn nhân lực chất lượng cao	27
1 Dẫn nhập	27
2 Ai là nhân lực mà doanh nghiệp cần có?	28
3 Tìm kiếm nguồn nhân lực ở đâu và bằng cách nào?	33

4	Doanh nghiệp cần đào tạo và phát triển nguồn nhân lực bằng cách nào?	38
5	Làm thế nào để duy trì và quản lý nguồn nhân lực?	50
6	Tóm tắt	58
7	Suy ngẫm	59

Phần C Đánh giá hoạt động quản trị nguồn nhân lực tại doanh nghiệp 61

1	Dẫn nhập	61
2	Thẩm định hoạt động quản trị nguồn nhân lực tại doanh nghiệp	61
3	Mười vấn đề có liên quan đến quản trị nguồn nhân lực thường gặp trong doanh nghiệp	68
4	Tóm tắt	79
5	Suy ngẫm	81

Đánh giá kết quả 83

1	Bài kiểm tra nhanh	83
2	Bài tập tình huống	87

Tóm lược và suy ngẫm 89

1	Tóm lược và suy ngẫm	89
2	Kế hoạch hành động	94
3	Đáp án bài tập tự đánh giá	97
4	Đáp án Bài thực hành	100
5	Đáp án bài kiểm tra nhanh	101
6	Đáp án bài tập tình huống	106

Giới thiệu cuốn sách

- *Cuốn sách này cần thiết cho ai?*
- *Giới thiệu chung*
- *Mục tiêu cuốn sách*
- *Tôi sẽ tìm được gì từ cuốn sách?*
- *Phương pháp học*
- *Hãy đặt mục tiêu học cho mình!*

1 Cuốn sách này cần thiết cho ai?

Nằm trong bộ sách *Quản trị Nguồn nhân lực*, cuốn *Bản chất quản trị nguồn nhân lực* được thiết kế dành riêng cho:

- chủ doanh nghiệp;

trong các doanh nghiệp vừa và nhỏ với mục đích trang bị cho họ những quan điểm đúng về vai trò và chức năng của quản trị nguồn nhân lực trong doanh nghiệp.

Tuy nhiên, nhân viên làm việc tại phòng nhân sự, các nhà quản lý ở các bộ phận khác trong các doanh nghiệp vừa và nhỏ, và sinh viên nghiên cứu lĩnh vực quản trị nguồn nhân lực cũng có thể tham khảo cuốn sách này để có kiến thức tổng thể về quản trị nguồn nhân lực.

2 Giới thiệu chung

Từ xa xưa triết học Phương Đông đã coi trọng việc dùng người, do vậy đã có câu “Thiên thời, địa lợi, nhân hòa”, có nghĩa là muốn làm việc gì đó thành công thì phải hội đủ ba yếu tố: thời cơ, địa điểm và con người. Trong kinh doanh, câu này có hàm ý rằng con người là một trong những yếu tố quan trọng quyết định sự thành công hay thất bại của doanh nghiệp.

Trong sự cạnh tranh quyết liệt của thương trường, để tồn tại và phát triển chủ doanh nghiệp cần có những người luôn sát cánh, cùng nghĩ và cùng làm để đạt được các mục tiêu kinh doanh của doanh nghiệp. Nhưng thực tế điều này không đơn giản.

Hiện nay rất nhiều chủ doanh nghiệp luôn trăn trở làm thế nào để có được đội ngũ nhân viên có năng lực, đầy nhiệt huyết, gắn bó và đóng góp tích cực cho doanh nghiệp. Trăn trở là thế nhưng tại nhiều doanh nghiệp hoạt động quản trị nguồn nhân lực vẫn còn lúng túng và bế tắc trong việc tạo dựng và duy trì đội ngũ nhân viên giỏi.

Điều này do rất nhiều nguyên nhân, trong đó hai nguyên nhân chủ yếu là:

- Chủ doanh nghiệp không hiểu hoặc hiểu sai về vai trò và chức năng của quản trị nguồn nhân lực.
- Chủ doanh nghiệp thiếu công cụ để rà soát các hoạt động quản trị nguồn nhân lực, từ đó xác định vấn đề đang vướng mắc và tìm ra các giải pháp khắc phục.

Cuốn sách này sẽ giúp bạn xem xét và khắc phục hai nguyên nhân trên ở góc độ của chủ doanh nghiệp.

Cuốn sách bao gồm 3 phần:

- **Phần A** sẽ thảo luận với bạn các khái niệm cơ bản về quản trị nguồn nhân lực tại doanh nghiệp. Tuy nhiên, phần này sẽ không trình bày các khái niệm lý thuyết. Thay vào đó chúng ta sẽ cùng bàn luận về các tình huống thực tế trong quản trị nguồn nhân lực tại các doanh nghiệp để từ đó rút ra những điều hữu ích và phù hợp về quản trị nguồn nhân lực.
- **Phần B** sẽ giới thiệu với bạn các chức năng của quản trị nguồn nhân lực. Tất nhiên là chủ doanh nghiệp, bạn sẽ không phải nắm rõ các kỹ thuật thực hiện chức năng này. Bạn sẽ tìm hiểu các chức năng này sẽ giúp ích gì cho doanh nghiệp của bạn trong việc xây dựng và duy trì một nguồn nhân lực có chất lượng cao.
- Cuối cùng, **phần C** sẽ cung cấp cơ hội để bạn xem xét và đánh giá thực trạng các hoạt động quản trị nguồn nhân lực tại doanh nghiệp của bạn. Qua sự đánh giá này, có thể bạn nhận thấy hoạt động quản trị nguồn nhân lực của bạn đang gặp vấn đề. Bạn có thể tham khảo nguyên nhân và giải pháp khắc phục 10 vấn đề quản trị nguồn nhân lực thường gặp tại các doanh nghiệp vừa và nhỏ ở Việt Nam.

3 Mục tiêu học tập của cuốn sách

Khi học hết cuốn sách này bạn sẽ có khả năng tốt hơn để:

- 1 giải thích nhân sự là một nguồn lực cần đầu tư hơn là nguồn phát sinh chi phí;
- 2 giải thích vai trò và mục tiêu của quản trị nguồn nhân lực;
- 3 xác định những ai tham gia vào hoạt động quản trị nguồn nhân lực và vai trò của họ;
- 4 mô tả các chức năng của quản trị nguồn nhân lực theo một quá trình tạo dựng và duy trì nguồn nhân lực có chất lượng cao cho doanh nghiệp;
- 5 đánh giá thực tế các hoạt động quản trị nguồn nhân lực của doanh nghiệp qua danh mục câu hỏi;
- 6 nhận biết 10 vấn đề thuộc quản trị nguồn nhân lực thường gặp ở doanh nghiệp, cùng với những nguyên nhân và các đề xuất giải pháp.

4 Tôi sẽ tìm được gì từ cuốn sách?

Cuốn sách này được chia thành nhiều phần tập trung vào từng chủ đề cụ thể liên quan đến mục tiêu của cuốn sách. Trong từng phần, bạn sẽ tìm thấy:

- lý thuyết bao gồm nội dung chi tiết, giải thích và ví dụ về các khái niệm chủ yếu;
- bài thực hành được đan xen vào nội dung nhằm giúp bạn chủ động suy nghĩ về khái niệm và vấn đề đang được thảo luận;
- bài tập tự đánh giá nhằm giúp bạn đánh giá những kiến thức mà bạn tiếp thu được từ mỗi phần của cuốn sách;
- tóm tắt các điểm quan trọng trong nội dung của từng phần;
- cơ hội để bạn suy ngẫm những điều tâm đắc trong từng phần của cuốn sách, từ đó xây dựng kế hoạch hành động cho công việc của bạn.

Ngoài ra, bạn cũng sẽ tìm thấy trong phần cuối cuốn sách:

- bài kiểm tra nhanh để kiểm tra sự hiểu biết của bạn về các khái niệm trong cuốn sách;
- bài tập tình huống cho phép bạn áp dụng kiến thức và kỹ năng của bạn vào việc phân tích một tình huống cụ thể;

- cơ hội để **suy ngẫm và đánh giá** mức độ đạt được các mục tiêu học tập của bạn đối với cuốn sách;
- **kế hoạch hành động** nhằm áp dụng những kiến thức trong cuốn sách vào thực tiễn công việc của bạn;
- **đáp án tham khảo** cho các bài tập tự đánh giá, kiểm tra nhanh, một số bài thực hành và bài tập tình huống.

Để giúp bạn tiện theo dõi nội dung của cuốn sách, các biểu tượng sau đây được sử dụng:



Hãy tập trung nỗ lực làm các bài tập thực hành, bài kiểm tra nhanh và bài tập tình huống.



Hãy tự đánh giá mức độ tiếp thu kiến thức của bạn sau mỗi phần học.



Hãy ghi nhớ các nội dung chính của từng phần học.



Sau mỗi phần học, bạn hãy dành 5 phút ngẫm nghĩ về những điều bạn tâm đắc và muốn áp dụng.



Hãy lưu ý.

5 Phương pháp học

5.1 Tôi nên học ở đâu?

Bất cứ nơi nào!

Cuốn sách này được thiết kế đặc biệt theo phương pháp tự học, cho nên bạn có thể nghiên cứu cuốn sách này ở mọi nơi. Tuy nhiên để đạt được hiệu quả cao nhất, bạn nên tập trung, tránh bị phân tâm bởi các yếu tố xung quanh.

5.2 Tôi nên học khi nào?

Bất cứ lúc nào!

Mỗi người sẽ có thời gian thích hợp riêng để nghiên cứu cuốn sách một cách hiệu quả. Tốt nhất là bạn nên lập kế hoạch trước và dành một khoảng thời gian nhất định để học cuốn sách này. *Bạn đừng bỏ qua các bài thực hành trong từng phần, bởi vì chúng giúp bạn củng cố lại kiến thức vừa học và dẫn dắt bạn sang nội dung tiếp theo.* Cũng không nên lo lắng nếu như bạn mất thời gian cho một bài thực hành nào đó hơi lâu hơn so với thời gian dự kiến. Hãy nghiên cứu cuốn sách theo khả năng tiếp thu của bạn.

5.3 Tôi nên học như thế nào?

Bất cứ cách nào!

Cuốn sách này được thiết kế để tự học trong thời gian 10 tiếng, nhưng không có nghĩa là bạn phải cố gắng dành đúng 10 tiếng liên tục để hoàn thành cuốn sách. Tốt nhất bạn nên bắt đầu bằng một thời gian biểu đều đặn, ví dụ mỗi lần chỉ học một tiếng. Học đều đặn sẽ có kết quả tốt hơn nhiều so với thỉnh thoảng học dồn trong một thời gian dài. Tuy nhiên, bạn cũng không nên kéo dài thời gian học cuốn sách, nếu không bạn sẽ cảm thấy chán nản. Khi sử dụng cuốn sách này, bạn nên có sẵn trong tay cây bút chì có tẩy (gôm) để có thể ghi chép hoặc linh hoạt thay đổi nhiều lần phần bài tập thực hành và các bài tập khác.

Cuốn sách sẽ dẫn dắt bạn qua các hoạt động học tập sau: học, đọc, ghi chép, làm các bài thực hành, bài tập tự đánh giá, bài kiểm tra nhanh, bài tập tình huống, phần tóm lược và suy ngẫm. Sau mỗi phần học, bạn hãy dừng lại ít phút ở trang *Suy ngẫm* để điểm lại những điều bạn cảm thấy tâm đắc nhất và những dự định mà bạn muốn áp dụng vào thực tiễn công việc. Điều này giúp bạn từng bước xây dựng *Kế hoạch Hành động* sau khi nghiên cứu xong cuốn sách.

Hãy thảo luận các ý tưởng và kinh nghiệm thực tế với đồng nghiệp hoặc cộng sự của bạn. Điều đó sẽ giúp bạn nâng cao sự hiểu biết và khắc sâu những gì bạn đã học. Nên tìm một người cùng học để giúp bạn duy trì tinh thần học tập cho đến khi kết thúc cuốn sách.

Khi bạn đã học xong cuốn sách, bạn sẽ có cơ hội để áp dụng những điều bạn học theo hai cách thức sau:

- giải quyết vấn đề đặt ra trong bài tập tình huống;
- lập kế hoạch hành động.

Bài tập Tình huống sẽ mô tả một tình huống thực tế xảy ra trong các doanh nghiệp Việt Nam. Nó sẽ giúp bạn xem xét tất cả những điều bạn đã học và kết hợp với các kinh nghiệm của bạn để xây dựng một giải pháp thực tế cho một vấn đề phức tạp.

Kế hoạch Hành động là một cơ hội để bạn áp dụng lý thuyết vào thực tiễn và tạo ra sự thay đổi tại nơi làm việc của bạn! Nếu cần thiết, bạn có thể trao đổi với đồng nghiệp hoặc cộng sự để xây dựng kế hoạch hành động. Hãy cụ thể hoá kế hoạch hành động thành từng bước và định lượng thời gian hoàn thành cho mỗi bước. Lưu ý rằng kế hoạch hành động là một công cụ hướng dẫn linh hoạt, chứ không phải là một khuôn khổ cứng nhắc. Hãy treo kế hoạch hành động tại nơi làm việc của bạn, thường xuyên kiểm tra lại và điều chỉnh nếu thấy cần thiết.

5.4 Ai có thể giúp tôi?

Bất cứ người nào!

Bạn có thể tìm sự giúp đỡ từ rất nhiều người:

- **Chính bản thân bạn.** Khi gặp phải vấn đề chưa hiểu, hãy cố gắng đọc lại. Đừng bỏ cuộc. Nếu bạn vẫn chưa hiểu, hãy tạm ngưng, thư giãn rồi đọc lại lần nữa.
- **Gia đình, bạn bè hoặc đồng nghiệp.** Ngay cả khi họ không hiểu chủ đề mà bạn đang trao đổi thì trong quá trình thảo luận biết đâu câu trả lời lại loé lên ngay trong đầu bạn.
- **Dịch vụ hỗ trợ.** Một số tổ chức đào tạo và giáo dục sẽ giúp bạn tiếp cận với các nhà chuyên môn để giải đáp các câu hỏi và các vấn đề vướng mắc. Bạn có thể liên hệ với Business Edge để biết thông tin về các dịch vụ này. (Xem địa chỉ liên lạc của Business Edge ở bìa cuốn sách.)

5.5 Việc học của tôi sẽ được đánh giá như thế nào?

Nếu bạn nghiên cứu cuốn sách một cách độc lập, thì chính các bài thực hành, các bài tập tự đánh giá, các bài kiểm tra nhanh và kế hoạch hành động sẽ giúp bạn tự đánh giá tiến bộ của mình.

Các bài tập thường không có câu trả lời chính xác duy nhất. Đáp án cho các bài tập chỉ mang tính tham khảo và hướng dẫn, do vậy câu trả lời của bạn có thể không hoàn toàn giống như đáp án.

6 Hãy đặt mục tiêu học cho mình!

Nào bây giờ, bạn hãy dành ít phút suy nghĩ và viết ra những mong đợi của mình.

Các kết quả mà tôi muốn đạt được cho bản thân là:

(Ví dụ: Tôi muốn hiểu rõ những chức năng chủ yếu của quản trị nguồn nhân lực.)

.....

.....

.....

.....

Các kết quả mà tôi muốn đạt được cho doanh nghiệp của tôi là:

(Ví dụ: Tôi muốn đánh giá việc thực hiện các chức năng quản trị nguồn nhân lực tại doanh nghiệp của tôi.)

.....

.....

.....

Chúc bạn thành công!

Chúng tôi hy vọng rằng bạn sẽ thích cuốn sách này. Dù bạn học ở đâu, học lúc nào, học với ai và học bằng cách nào, bạn luôn khám phá và gặt hái những điều mới mẻ và bổ ích. Chúc bạn thành công theo phương thức học linh hoạt.

Phần A

Những quan điểm cơ bản về quản trị nguồn nhân lực

- *Dẫn nhập*
- *Coi nhân lực là chi phí hay đầu tư?*
- *Chú trọng quản lý hành chính hay khai thác và phát triển nguồn nhân lực?*
- *Phải chăng quản trị nguồn nhân lực chỉ mang chức năng phục vụ các hoạt động khác của doanh nghiệp?*
- *Liệu quản trị nguồn nhân lực chỉ để nhằm đạt được những mong muốn của chủ doanh nghiệp?*
- *Quản trị nguồn nhân lực chỉ là trách nhiệm của bộ phận nhân sự?*
- *Tóm tắt*
- *Suy ngẫm*

1 Dẫn nhập

Khi nói tới quản trị nguồn nhân lực, có thể bạn không cảm thấy lạ lẫm gì về chủ đề này bởi vì khái niệm quản trị nguồn nhân lực đã được đưa vào Việt Nam từ hơn 10 năm trước. Bạn có thể đã tham gia khóa học về quản trị nguồn nhân lực ở đâu đó và nắm rõ các khái niệm cơ bản của quản trị nguồn nhân lực. Nếu bạn chưa từng tham gia khóa học nào, thì bạn cũng có thể tìm thấy rất nhiều cuốn sách kinh điển về quản trị nhân lực tại các hiệu sách.

Chính vì những lý do trên mà **phần mở đầu của cuốn sách sẽ không trình bày các khái niệm cơ bản của quản trị nhân lực theo hệ thống lý thuyết kinh điển.** Thay vào đó, chúng ta sẽ cùng phân tích về các quan điểm khác nhau trong **quản trị nguồn nhân lực**. Chúng tôi hy vọng rằng cách này sẽ giúp bạn hiểu sâu hơn về các khái niệm cơ bản của quản trị nguồn nhân lực trên khía cạnh thực tế hơn là trên khía cạnh lý thuyết.

Nói đến quản trị nguồn nhân lực, chủ doanh nghiệp thường quan tâm đến 5 quan điểm chủ yếu sau:

- 1 *Coi nhân lực là chi phí hay đầu tư?*
- 2 *Chú trọng quản lý hành chính hay khai thác và phát triển nguồn nhân lực?*
- 3 *Phải chăng quản trị nguồn nhân lực chỉ mang chức năng phục vụ các hoạt động khác của doanh nghiệp?*
- 4 *Liệu quản trị nguồn nhân lực chỉ để nhằm đạt được những mong muốn của chủ doanh nghiệp?*

A

- 5 Quản trị nguồn nhân lực chỉ là trách nhiệm của bộ phận nhân sự?
Chúng ta sẽ lần lượt thảo luận từng quan điểm trên.

2 Cui nhân lực là chi phí hay đầu tư?

Chủ doanh nghiệp nên coi nhân lực là một nguồn phát sinh chi phí hay là một nguồn lực cần đầu tư? Bạn hãy đọc tình huống dưới đây.

Ông Thành là Trưởng phòng Hành chính Nhân sự của công ty Hồng Lam. Trong 3 năm qua, tình hình kinh doanh của công ty rất khả quan với mức tăng trưởng doanh thu hàng năm khoảng 150%. Gần đây một số trưởng bộ phận trong công ty đề nghị được mua sắm trang thiết bị làm việc, cử nhân viên đi đào tạo và tổ chức một chuyến đi nghỉ mát cho nhân viên.

Sau khi cân nhắc ông Thành đã đề xuất với ông Linh, Giám đốc công ty như sau:

- mua 3 máy vi tính mới có cấu hình tương đối mạnh để đáp ứng yêu cầu công việc của phòng thiết kế;
- nâng cấp 8 máy vi tính của phòng tài chính và phòng kinh doanh để đảm bảo tốc độ xử lý dữ liệu;
- cử các nhân viên của phòng kinh doanh tham gia khóa đào tạo kỹ năng bán hàng;
- cử các quản đốc phân xưởng tham gia khóa học quản lý dây chuyền công nghệ;
- tổ chức chuyến đi nghỉ mát 2 ngày ở Phan Thiết cho tất cả nhân viên.

Sau khi nghe đề xuất của ông Thành, ông Linh chỉ đồng ý cử nhân viên đi đào tạo kỹ năng bán hàng vì điều này giúp công ty tăng doanh thu bán hàng trong năm tới.

Ông Thành cố thuyết phục ông Linh rằng hiện nay các máy vi tính xử lý dữ liệu rất chậm do đó ảnh hưởng đến tốc độ hoàn thành công việc. Các quản đốc thiếu kỹ năng quản lý dây chuyền công nghệ cho nên họ thường lúng túng khi xử lý các sự cố kỹ thuật. Hơn nữa tổng chi phí cho kế hoạch mua sắm trang thiết bị và đào tạo nhân viên không nhiều. Tuy nhiên, ông Linh vẫn khẳng định rằng có thể hết năm sau ông mới tính đến việc này. Ông nói:

“Hiện nay chi phí trả lương của công ty đã quá nhiều, rồi phải đóng BHXH, thưởng và nhiều khoản khác cho nhân viên. Chúng ta nên dùng ngân sách để đầu tư nhiều hơn là cho máy móc và thiết bị sản xuất để giảm bớt việc đi vay ngân hàng.”

Cuối cùng ông kết luận: “Chắc mọi việc để từ từ sẽ tính, anh Thành ạ”.

Thực hành 1

5 phút 

A



Sau khi đọc xong tình huống trên, bạn hãy dành vài phút suy nghĩ xem:

- Ông Linh, Giám đốc công ty Hồng Lam nhìn nhận như thế nào về đội ngũ nhân viên của công ty?

.....

.....

.....

- Quan điểm như vậy của ông Linh có ảnh hưởng gì đến kết quả hoạt động của công ty không?

.....

.....

.....

- Nếu bạn ở vị trí của ông Linh, bạn sẽ giải quyết như thế nào với đề xuất của ông Thành?

.....

.....

.....

.....

.....

Qua tình huống trên, bạn có thể nhận thấy:

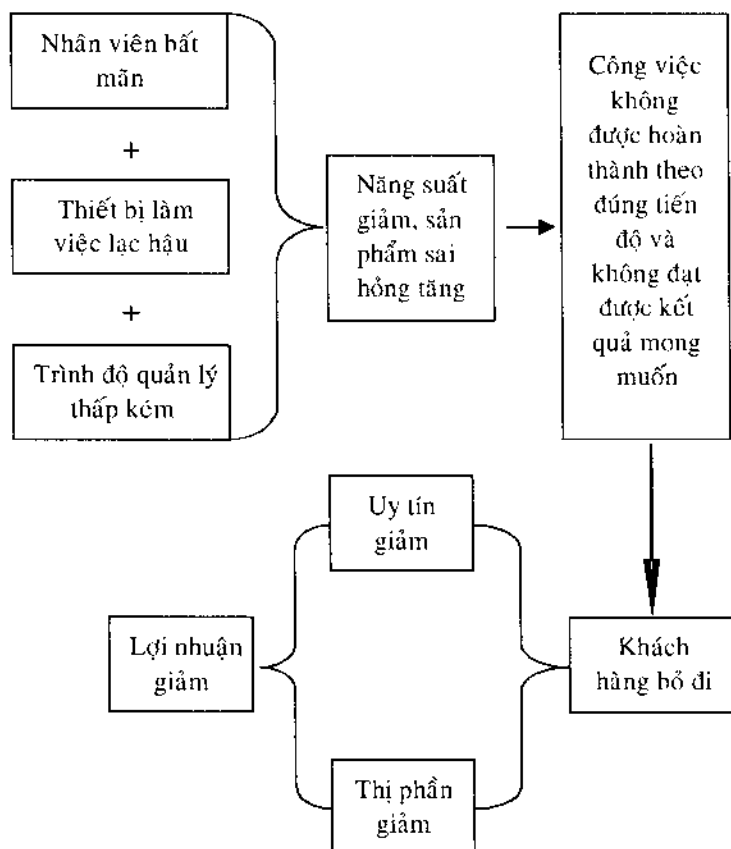
- Rõ ràng ông Linh đã coi đội ngũ nhân viên là một nguồn phát sinh chi phí hơn là một nguồn lực cần phải được đầu tư. Khi nhắc đến nhân viên, ông Linh nghĩ ngay đến các khoản chi phí như tiền lương, thưởng, phí bảo hiểm xã hội, v.v... Ông cho rằng cần phải

A

tiết kiệm các khoản chi phí cho nhân viên để đầu tư cho trang bị trang thiết bị để giảm bớt việc doanh nghiệp phải đi vay ngân hàng.

- Xuất phát từ quan điểm cho rằng nhân lực là một nguồn phát sinh chi phí, ông Linh đã tìm mọi cách để tiết kiệm các khoản chi phí cho nhân viên hơn là đầu tư cho họ. Điều này có thể đem lại lợi ích trước mắt là giảm gánh nặng tài chính cho doanh nghiệp và tránh phải đi vay ngân hàng.

Nhưng điều gì sẽ xảy ra nếu máy vi tính không được mua sắm và nâng cấp, các quản đốc không được cử đi đào tạo và nhân viên không được đi nghỉ mát? Những hậu quả sau có thể xảy ra đối với công ty Hồng Lam:



- Nếu ở vị trí của ông Linh, có thể bạn đồng ý với cách giải quyết của ông Linh vì bạn cho rằng đối với doanh nghiệp vừa và nhỏ mối quan tâm hàng đầu là vốn, nhất là khi doanh nghiệp khó vay được vốn từ ngân hàng. Doanh nghiệp cần phải “thắt lưng buộc bụng” để tích lũy vốn nhằm tái đầu tư mở rộng sản xuất, như vậy thì mới lớn mạnh và cạnh tranh được.

Nhưng cũng không ít người sẽ không đồng ý với cách giải quyết của ông Linh vì họ cho rằng doanh nghiệp không thể thành công nếu chỉ có hệ thống máy móc sản xuất hiện đại trong khi đội ngũ nhân viên bất mãn và trình độ tay nghề thấp. Các chi phí mua sắm và nâng cấp máy vi tính, đào tạo và tổ chức chuyến đi nghỉ mát chính là các khoản đầu tư cho nguồn nhân lực chứ không phải là chi phí lãng phí.

Từ tình huống trên, chúng ta thấy rằng:

- **Nguồn nhân lực có chất lượng cao sẽ tạo ra lợi thế cạnh tranh cho doanh nghiệp.**

Nguồn nhân lực của một doanh nghiệp bao gồm các phẩm chất, kinh nghiệm sống, kiến thức, óc sáng tạo, năng lượng và nhiệt huyết mà đội ngũ nhân viên cống hiến cho công việc của họ.

- **Đội ngũ nhân viên của doanh nghiệp không phải là nguồn phát sinh chi phí mà là một nguồn lực cần phải được đầu tư.**

Nguồn lực này có thể sinh lời cho doanh nghiệp nếu các khoản chi cho đội ngũ nhân viên là các khoản đầu tư thích đáng để phát triển nguồn nhân lực.

Dưới đây là một ví dụ về quan điểm đầu tư cho nguồn nhân lực tại một ngân hàng.

Cuối năm 2003, Hội đồng quản trị ngân hàng Sacombank đã quyết định thay đổi hoàn toàn cách trả lương hiện tại. Theo chính sách mới, lương sẽ được trả theo đúng sức lao động và thưởng xứng đáng với sự đóng góp của mỗi nhân viên.

Cách tính lương mới làm quỹ lương của ngân hàng Sacombank tăng thêm 33%. Nhưng Chủ tịch Hội đồng quản trị Sacombank, ông Đặng Văn Thành đã nói: “Muốn tạo một đội ngũ nhân lực chuyên nghiệp ngân hàng phải trả công cho họ xứng đáng. Con người là tài sản vô giá của doanh nghiệp. Đối với chúng tôi đây chính là đầu tư chứ không phải là chi phí tăng thêm”.

(Theo bài “Khi tăng lương là tăng đầu tư”, tác giả Thục Đoan, Thời báo Kinh tế Sài Gòn, số 50-2004(730) ngày 9/12/2004.)

A



Đúc kết 1: Nhân lực là nguồn lực quan trọng tạo ra lợi thế cạnh tranh cho doanh nghiệp. Là chủ doanh nghiệp, bạn cần phải đầu tư thích đáng để xây dựng và phát triển một nguồn nhân lực có chất lượng cao.

3 Chú trọng quản lý hành chính hay khai thác và phát triển nguồn nhân lực?

Trong quản trị nguồn nhân lực, bạn chú trọng quản lý hành chính hay khai thác và phát triển nguồn nhân lực hơn?

Thực hành 2

5 phút



Bạn hãy dành vài phút suy nghĩ và khoanh tròn câu thích hợp phản ánh đúng thực tế doanh nghiệp của bạn trong các vấn đề sau:

- 1 Trong các cuộc họp bàn về chiến lược và kế hoạch kinh doanh của doanh nghiệp, trưởng bộ phận nhân sự:
 - a hoàn toàn không được tham gia;
 - b không được tham gia nhưng được hỏi ý kiến;
 - c được tham gia và đóng góp ý kiến trong tất cả các cuộc họp.
- 2 Nếu nhân viên trong doanh nghiệp của bạn có sáng kiến đem lại lợi ích cho doanh nghiệp, thì họ sẽ được:
 - a ghi nhận nhưng không được khen thưởng;
 - b ghi nhận và được khen thưởng nhưng chờ đến cuối năm;
 - c ghi nhận và được khen thưởng tức thời.
- 3 Tại doanh nghiệp của bạn, đánh giá hiệu quả làm việc của nhân viên nhằm:
 - a chấm dứt hợp đồng lao động nếu không hoàn thành công việc;
 - b chỉ để xét mức lương thưởng hàng năm cho phù hợp;
 - c giúp nhân viên cải thiện hiệu quả làm việc của họ trong thời gian tới.
- 4 Nếu nhân viên không hoàn thành công việc được giao, thì:
 - a họ sẽ phải chịu mức kỷ luật thích đáng;

- b họ sẽ được thêm một cơ hội để cố gắng hoàn thành;
 - c họ sẽ được giúp đỡ giải quyết các khó khăn để hoàn thành công việc.
- 5 Khi doanh nghiệp của bạn có nhu cầu tuyển dụng, thì doanh nghiệp sẽ:
- a chỉ tuyển dụng những người từ bên ngoài doanh nghiệp;
 - b chỉ tuyển dụng những người bên trong doanh nghiệp;
 - c ưu tiên tuyển dụng những người bên trong.
- 6 Doanh nghiệp của bạn quyết định cử nhân viên đi đào tạo chỉ khi:
- a đào tạo là một phần thưởng cho những nhân viên xuất sắc;
 - b doanh nghiệp muốn có một đội ngũ nhân viên có trình độ cao;
 - c do yêu cầu của công việc.
- 7 Trong doanh nghiệp của bạn, khi ra quyết định cấp trên:
- a không bao giờ hỏi ý kiến cấp dưới;
 - b có tham khảo ý kiến cấp dưới;
 - c huy động cấp dưới cùng tham gia vào quá trình ra quyết định.

Kết quả của bạn như thế nào? Toàn bộ trả lời của bạn là a, b, c hay có cả câu a, câu b và câu c?

- Nếu toàn bộ câu trả lời là a thì chắc chắn 100% hoạt động quản trị nhân sự hiện thời tại doanh nghiệp của bạn theo quan điểm quản lý hành chính.
- Nếu toàn bộ câu trả lời là c thì hoạt động quản trị nhân sự của doanh nghiệp hoàn toàn theo quan điểm khai thác và phát triển nhân lực.
- Nếu toàn bộ trả lời là b, hoặc vừa a, b và c thì hoạt động quản trị nhân sự tại doanh nghiệp của bạn kết hợp hai quan điểm trên: trong một số hoạt động thì bạn theo quan điểm hành chính, trong khi một số hoạt động lại theo quan điểm khai thác và phát triển.

Dưới đây là sự khác nhau giữa quản trị nhân sự theo quan điểm hành chính và theo quan điểm khai thác và phát triển nguồn nhân lực.

A

QUẢN TRỊ NGUỒN NHÂN LỰC	
THEO QUAN ĐIỂM HÀNH CHÍNH	THEO QUAN ĐIỂM KHAI THÁC VÀ PHÁT TRIỂN
Nhu cầu tuyển dụng, đề bạt hay chuyển chuyển nhân viên do chủ doanh nghiệp/ giám đốc đưa ra, phòng nhân sự chỉ làm nhiệm vụ tổ chức thực hiện.	Việc tuyển dụng, đề bạt, chuyển chuyển hay sa thải nhân viên dựa trên kế hoạch nhân sự được lập hàng năm căn cứ vào chiến lược và kế hoạch kinh doanh của doanh nghiệp.
- Đào tạo được coi là một khoản chi phí, do đó các chương trình đào tạo chủ yếu để giải quyết các vướng mắc nhất thời trong công việc ở các phòng ban hoặc để nâng bậc thợ theo định kỳ do luật pháp quy định. - Đào tạo không được lập kế hoạch dài hạn và không liên kết với các lĩnh vực khác như đề bạt, chuyển chuyển, đánh giá hiệu quả làm việc, v.v...	- Kế hoạch/chương trình đào tạo được xây dựng trên cơ sở phân tích nhu cầu đào tạo ngắn hạn và dài hạn của doanh nghiệp, có tính đến việc ứng dụng kết quả đào tạo vào công việc thực tế. - Công tác đào tạo được coi là một cách thức để phát triển nghề nghiệp cho nhân viên và phát triển nguồn nhân lực cho doanh nghiệp.
- Việc trả lương và phúc lợi cho nhân viên là một thủ tục trong quan hệ thuê mướn lao động, doanh nghiệp cố gắng đảm bảo chính sách lương bổng và phúc lợi theo quy định của pháp luật lao động và tránh gây ra đổ vỡ trong nội bộ nhân viên. - Căn cứ để xem xét chế độ đãi ngộ chủ yếu dựa vào thâm niên công tác.	- Hệ thống tiền lương thể hiện tính cạnh tranh trong ngành, thu hút và khuyến khích nhân viên giỏi. - Cơ sở tính lương thưởng dựa trên hiệu quả làm việc của nhân viên. - Bên cạnh các phúc lợi xã hội, doanh nghiệp đầu tư mở rộng đãi ngộ với nhiều chính sách ưu đãi, động viên nhân viên phát huy năng lực làm việc và gắn bó lâu dài.

- | | |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none">■ Nhân viên chủ yếu làm các công việc sự vụ do cấp trên giao.■ Cấp trên rất ít khi ủy thác công việc cho cấp dưới.■ Đánh giá năng lực làm việc của nhân viên là một thủ tục theo định kỳ và kết quả đánh giá chủ yếu được sử dụng để xem xét tăng lương, thưởng. | <ul style="list-style-type: none">■ Mục tiêu phát triển của nhân viên cũng nằm trong mục tiêu phát triển của doanh nghiệp.■ Nhân viên chủ động học hỏi và làm việc để nâng cao năng lực cá nhân và của nhóm, có ý thức trách nhiệm chung, mong muốn được gắn bó lâu dài với doanh nghiệp.■ Quan hệ làm việc dựa trên sự hợp tác và tin tưởng. |
|--|---|

Tới đây, bạn sẽ hỏi vậy doanh nghiệp của bạn nên theo quan điểm nào? Trước khi trả lời câu hỏi này, bạn cần lưu ý rằng những phân tích ở trên không nhằm mục đích chỉ trích hoặc tán dương một quan điểm nào cả. Mỗi quan điểm có thể phát huy hiệu quả trong một số trường hợp hay hoàn cảnh cụ thể, chẳng hạn như:

- Quản trị nhân sự theo quan điểm hành chính đã có tác dụng khi công nghệ sản xuất sử dụng nhiều lao động giản đơn. Quan điểm này sẽ thích hợp nếu nhân viên vẫn thích “bị quản lý” hơn là muốn “được tham gia”.

Hiện nay tại Việt Nam quản trị nhân sự theo quan điểm hành chính vẫn còn phổ biến trong nhiều doanh nghiệp sử dụng nhiều lao động giản đơn như các doanh nghiệp xây dựng, may mặc, da giày ở quy mô nhỏ, v.v... Trong các doanh nghiệp này, nhân viên thực hiện công việc theo hợp đồng lao động đã ký và được chủ doanh nghiệp trả tiền lương và các khoản phúc lợi theo quy định của Luật Lao động. Khi quyết định các chính sách mới, chủ doanh nghiệp sẽ phổ biến đến người lao động. Các cấp quản lý thực hiện việc đánh giá năng lực làm việc, tăng lương, khen thưởng theo định kỳ (nếu có) và thông báo kết quả cho người lao động.

- Quản trị nhân sự theo quan điểm khai thác và phát triển sẽ thích hợp với các doanh nghiệp có công nghệ sản xuất tiên tiến và sử dụng nhiều chất xám, chẳng hạn như các ngành công nghệ thông tin, dịch vụ tài chính, bảo hiểm, hàng hải, khách sạn, v.v... Quan điểm này sẽ kích thích sự sáng tạo và sự tham gia đóng góp của đội ngũ nhân viên.

A

Công ty điện thoại di động Nokia là một ví dụ điển hình về quản trị nguồn nhân lực theo quan điểm khai thác và phát triển.

Tại công ty Nokia, phương châm làm việc là “liên kết mọi người” với phong cách “Nokia way”. Dựa trên quan điểm coi con người là trung tâm, Nokia xây dựng qui trình “Investing for People” (Đầu tư vào con người). Đây là một qui trình quản lý năng lực hoạt động nhằm hỗ trợ việc thực hiện chiến lược và hiện thực hóa những giá trị của Nokia. Cụ thể, qui trình này nhằm:

- giúp các giám đốc trong việc quản lý, huấn luyện và hỗ trợ các hoạt động của nhân viên;
- quyết định mức độ tăng lương cơ bản;
- đề nghị thưởng quyền mua cổ phiếu trong tương lai;
- bổ sung tính cởi mở và toàn vẹn trong việc quản lý năng lực hoạt động;
- nhận diện những cá nhân có năng lực thấp hơn tiêu chuẩn kỳ vọng và chuẩn bị kế hoạch chấn chỉnh;
- khen thưởng theo triết lý cạnh tranh với cơ cấu linh động có tính đến những yếu tố thay đổi của môi trường làm việc và môi trường kinh doanh.

Hàng năm, Nokia đều tiến hành thăm dò ý kiến nhân viên mang tên “Listening to you” (Lắng nghe bạn) để xem xét lại các hoạt động của mình so với các mục tiêu đã đề ra.

(Theo “Jorma Ollila” – Người xây dựng đế chế Nokia (tác giả Nguyễn Bình) – Tạp chí Nhà quản lý – số 21 tháng 3 năm 2005.)



Đúc kết 2: Là chủ doanh nghiệp, bạn nên cố gắng thực hiện các hoạt động quản trị nguồn nhân lực theo hướng khai thác và phát triển hơn là quản lý hành chính.

4 Phải chăng quản trị nguồn nhân lực chỉ mang chức năng phục vụ các hoạt động khác của doanh nghiệp?

Là chủ doanh nghiệp bạn nhìn nhận như thế nào về vai trò của quản trị nguồn nhân lực đối với các hoạt động khác của doanh nghiệp? Bạn hãy xem xét tình huống dưới đây.

Ông Thắng vừa được tiếp nhận vào vị trí Giám đốc Nhân sự của công ty TNHH Song Nguyên và đang trao đổi công việc mới với ông Phan, Tổng giám đốc công ty. Qua câu chuyện, ông Thắng biết rằng vào cuối tháng 11 hàng năm,

công ty tổ chức cuộc họp giữa Tổng giám đốc và giám đốc của các bộ phận Kinh doanh và tiếp thị, Tài chính, Sản xuất và kỹ thuật, Kế hoạch vật tư để đánh giá tình hình sản xuất kinh doanh trong năm và thảo luận kế hoạch cho năm kế tiếp.

Ông Thắng rất ngạc nhiên khi biết rằng Giám đốc Nhân sự là người duy nhất không được mời tham gia một cuộc họp quan trọng như vậy. Khi hỏi lý do, ông Phan đã trả lời rằng:

“Từ trước đến nay tôi thật sự thấy không cần thiết để Giám đốc Nhân sự phải mất nhiều thời gian tham gia những cuộc họp đó. Anh thấy đó, bộ phận Nhân sự không liên quan trực tiếp đến công việc sản xuất kinh doanh của công ty, mà chỉ thực hiện các công việc thủ tục hành chính cho các bộ phận khác khi có yêu cầu.”

Thực hành 3

3 phút 



Nếu bạn là ông Thắng, bạn có đồng ý với câu trả lời của ông Phan không? Tại sao?

.....

.....

.....

.....

Có thể bạn cho rằng ông Thắng nên đồng ý với câu trả lời của ông Phan bởi vì tại công ty Song Nguyên bộ phận nhân sự chỉ có trách nhiệm giải quyết các vấn đề hành chính sự vụ thôi. Hơn nữa, bộ phận nhân sự chẳng có liên quan gì đến chiến lược và kế hoạch thì ông giám đốc nhân sự cũng không thể đóng góp được ý kiến gì. Vậy tốt hơn hết là không tham dự!

Nhưng trong câu chuyện trên, ông Thắng đã không đồng ý với câu trả lời của ông Phan.

Ông Thắng tiếp tục đề nghị ông Phan:

“Nhưng người phụ trách nhân sự cần phải nắm đầy đủ thông tin về tình hình hoạt động của công ty để chủ động trong việc sắp xếp nhân sự và lập kế hoạch cho các hoạt động quản trị nhân sự của công ty.”

A

Ông Phan cao giọng, có vẻ dứt khoát khi đáp lại lời ông Thắng:

“Tôi thấy đội ngũ nhân viên của công ty thay đổi liên tục và hợp đồng kinh doanh trong năm phát sinh tùy theo cơ hội thị trường nên không cần thiết phải lập kế hoạch nhân sự. Nghe có vẻ lạ nhưng anh sẽ chóng quen với cách làm việc ở đây. Bộ phận Nhân sự được đánh giá làm việc tốt nếu nó đáp ứng đầy đủ và kịp thời yêu cầu nhân sự của các bộ phận khác”.

Thực hành 4

5 phút 



Theo bạn:

Đòi hỏi của ông Thắng phải được tham gia vào cuộc họp của công ty có chính đáng không? Tại sao?

.....

.....

.....

Câu trả lời của ông Phan nghe có lý. Bạn sẽ khuyên ông Thắng chấp nhận hay không chấp nhận câu trả lời của ông Phan? Tại sao?

.....

.....

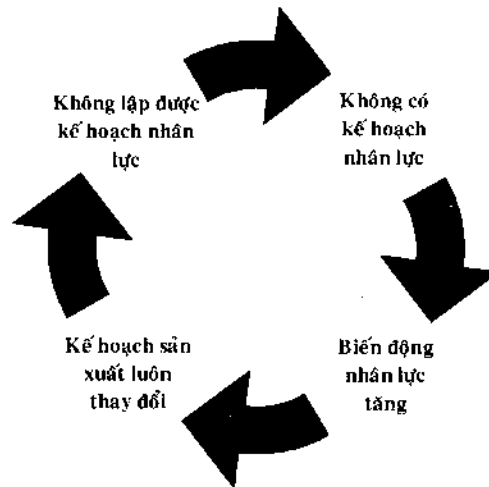
.....

Có thể ở trên bạn đồng ý với ông Phan vì câu trả lời của ông nghe có lý, nhưng bây giờ chắc bạn đang phân vân bởi vì lý do đòi tham gia cuộc họp của ông Thắng cũng chính đáng. Nếu bộ phận nhân sự không nắm được chiến lược và kế hoạch kinh doanh của công ty trong thời gian tới thì họ sẽ khó xác định được nhu cầu nhân lực của công ty, đề bạt và chuyển chuyển nhân lực, đào tạo nhân lực, v.v...

Nhưng điều ông Phan nói hoàn toàn có lý: kế hoạch nhân lực sẽ khó lập được nếu tình hình nhân viên thay đổi liên tục và các hoạt động sản xuất kinh doanh của công ty luôn phát sinh mới. Nhưng

đây chính là hệ quả của việc thiếu kế hoạch nhân lực chứ không phải là lý do khiến kế hoạch nhân lực không lập được. Điều này giống như việc tranh cãi “con gà và quả trứng, cái nào có trước?”:

A



Nếu như chúng ta suốt ngày tranh cãi trong vòng luẩn quẩn này thì không thể giải quyết được vấn đề. Tốt hơn hết là chúng ta lấy ra một mắt xích và giải quyết vấn đề ở mắt xích này thì sẽ phá vỡ được toàn bộ vòng luẩn quẩn.

Do vậy tôi sẽ khuyên ông Thắng không chấp nhận câu trả lời của ông Phan. Việc tham gia của bộ phận nhân sự vào cuộc họp là cần thiết bởi vì đúng như ông Thắng nói: “Bộ phận Nhân sự cần phải nắm đầy đủ thông tin về tình hình hoạt động của công ty để chủ động trong việc sắp xếp nhân sự và lập kế hoạch cho các hoạt động quản trị nhân sự của công ty”.

Từ tình huống trên chúng ta rút ra hai điều quan trọng sau:

- **Quản trị nguồn nhân lực chiến lược là sự kết nối quản trị nguồn nhân lực với các mục tiêu chiến lược của doanh nghiệp** nhằm cải thiện kết quả kinh doanh, thúc đẩy tính sáng tạo và linh hoạt trong doanh nghiệp.
- **Bộ phận nhân sự phải được tham gia vào quá trình lập chiến lược kinh doanh của doanh nghiệp.** Chiến lược này sẽ là cơ sở để bộ phận nhân sự hoạch định các hoạt động quản trị nguồn nhân lực cụ thể nhằm tạo ra một đội ngũ nhân viên có đủ năng lực thực hiện chiến lược của doanh nghiệp.

A



Đúc kết 3: Là chủ doanh nghiệp, bạn cần tạo cơ hội cho bộ phận quản trị nguồn nhân lực tham gia vào quá trình hoạch định chiến lược của doanh nghiệp để đảm bảo nguồn nhân lực cho việc đạt được các mục tiêu chiến lược.

5 Liệu quản trị nguồn nhân lực chỉ để nhằm đạt được những mong muốn của chủ doanh nghiệp?

Là chủ doanh nghiệp, bạn mong muốn gì ở đội ngũ nhân viên?

Thực hành 5

5 phút



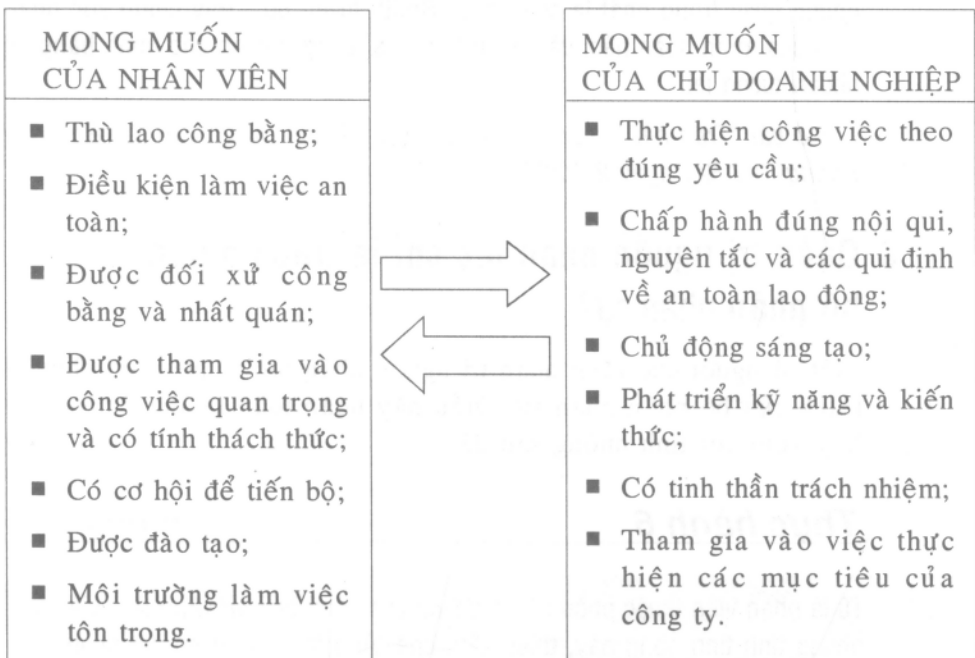
Hãy đánh dấu vào các mong muốn của bạn đối với đội ngũ nhân viên.

- Nhân viên của tôi phải mang lại ngày càng nhiều lợi nhuận cho doanh nghiệp. ☐
- Nhân viên của tôi phải hết sức trung thành và tôi có thể tin cậy giao phó những công việc quan trọng. ☐
- Nhân viên của tôi không suốt ngày đòi tăng lương, thưởng và các trợ cấp khác. ☐
- Nhân viên của tôi phải chủ động trong công việc và đóng góp sáng kiến nâng cao hiệu quả làm việc. ☐
- Nhân viên của tôi phải thật sự tôn trọng và quý mến tôi, chứ không phải sợ tôi. ☐
- Nhân viên của tôi phải có ý thức bảo quản và tiết kiệm tài sản của tôi như của chính họ. ☐
- Nhân viên của tôi phải là những người luôn sát cánh bên tôi để đạt được các mục tiêu của doanh nghiệp. ☐
- Nhân viên của tôi phải có tinh thần làm việc tốt và thân thiện với nhau để tôi có thể an tâm lo việc kinh doanh. ☐

Sẽ chẳng có gì là quá tham vọng nếu bạn đánh dấu tất cả những mong muốn trên. Tôi nghĩ rằng có rất nhiều chủ doanh nghiệp đặt rất nhiều mong đợi vào đội ngũ nhân viên. Tuy nhiên sẽ là phiến diện nếu cho rằng mục tiêu của quản trị nguồn nhân lực chỉ để nhằm hiện thực hóa những mong muốn trên của chủ doanh nghiệp.

Nhân viên cũng có những mong muốn của họ khi làm việc cho doanh nghiệp của bạn. Họ mong muốn được trả công xứng đáng, được đối xử tốt, được đào tạo, được tạo cơ hội để phát triển, v.v...

Nếu những mong muốn của nhân viên không được thỏa mãn thì những mong đợi của chủ doanh nghiệp đối với họ cũng khó có thể đạt được. Do vậy, **mục tiêu của quản trị nguồn nhân lực phải cân đối và thỏa mãn mong muốn của cả chủ doanh nghiệp và nhân viên**, chứ không phải là nhằm xây dựng một đội ngũ nhân viên biết vâng lời và làm lợi cho chủ doanh nghiệp.



Từ những thảo luận trên, chúng ta rút ra kết luận sau:



Đúc kết 4: Là chủ doanh nghiệp, bạn cần xác định mục tiêu của quản trị nguồn nhân lực là cân đối và thỏa mãn mong muốn của cả chủ doanh nghiệp và nhân viên.

Đúc kết này đặc biệt quan trọng nếu doanh nghiệp của bạn kinh doanh trong lĩnh vực dịch vụ.

FedEx là hãng vận tải đầu tiên dám sử dụng máy bay phản lực vào dịch vụ chuyên chở đầu đêm (overnight) và mau chóng trở thành công ty hàng đầu trên thế giới trong lĩnh vực này.

A

Từ năm 1989 đến 1998, FedEx đã lần lượt mua lại các hãng máy bay vận tải hàng hóa quốc tế Flying Tiger, Caliber System Inc. và American Freightways và hợp nhất lại thành Tổng công ty FDX Corp. Mới đây, tháng 2/2004, công ty tiếp tục bỏ ra 2,4 tỉ USD để mua lại Kinko's, một công ty Mỹ đang làm chủ 1200 cửa hàng kinh doanh trong lĩnh vực sao chụp, in ấn tài liệu. Hiện nay, FedEx có 13 đơn vị hoạt động, trong đó khá quen thuộc ở thị trường Việt Nam là FedEx Express.

Giám đốc điều hành của FedEx, ông Smith đưa ra phương châm P-S-P, tức là People-Service-Profit. Theo ông, đồng tiền đi sau chất lượng phục vụ, nhưng quan trọng nhất là con người. Smith tuyên bố: "Hãy chăm sóc nhân viên của mình hoàn hảo, và khách hàng sẽ tưởng thưởng cho mình bằng lợi nhuận tương lai."

(Theo bài "Trên hết là con người", tác giả Lê Anh Dũng, báo Sài Gòn Giải Phóng, thứ Bảy ngày 2/4/2005.)

6 Quản trị nguồn nhân lực chỉ là trách nhiệm của bộ phận nhân sự?

Một số người cho rằng quản trị nguồn nhân lực là phạm vi chuyên trách của bộ phận nhân sự. Điều này hoàn toàn không đúng. Bạn hãy xem xét tình huống sau đây.

Thực hành 6

5 phút 



Tú là nhân viên thuộc phòng kinh doanh của công ty T&H. Anh làm việc tốt nhưng tính tình nóng nảy, thiếu kiềm chế. Anh thường xuyên cãi nhau gay gắt với anh em trong phòng mỗi khi không hài lòng việc gì. Sáng nay anh lại to tiếng với ông Huân, Trưởng Phòng kinh doanh vì cho rằng ông Huân có thành kiến cá nhân nên đã không đưa anh vào danh sách đề nghị tăng lương năm tới. Thay vì giải thích cho anh Tú, ông Huân đã gọi điện thoại mời bà Lê, Trưởng bộ phận Nhân sự xuống giải quyết sự việc.

Bạn có đồng ý cách giải quyết của ông Huân không? Hãy giải thích.

.....

.....

.....

Theo tôi, đây là xung đột xảy ra giữa ông Huân và anh Tú cho nên để giải quyết một cách khách quan ông Huân đã nhờ bà Lê, Trưởng bộ phận Nhân sự can thiệp. Như vậy cách giải quyết của ông Huân là có lý. Bạn có đồng ý với tôi không?

Có thể bạn không đồng ý với tôi. Bạn cho rằng mặc dù đây là xung đột xảy ra giữa ông Huân và anh Tú nhưng ông Huân là người quản lý trực tiếp của anh Tú do vậy ông Huân phải là người trực tiếp chịu trách nhiệm về kết quả đánh giá hiệu quả làm việc và quyết định không tăng lương đối với anh Tú. Bà Lê, Trưởng bộ phận Nhân sự chỉ có thể giải thích cho anh Tú về phương pháp đánh giá hiệu quả làm việc và chính sách lương của công ty chứ không thể giải thích tại sao anh Tú lại không đạt đủ các tiêu chuẩn để tăng lương. Chỉ ông Huân là người có thể giải thích điều này cho anh Tú. Do vậy ông Huân nên dành thời gian gặp và giải thích cho anh Tú về việc tại sao anh không được tăng lương, chứ không nên đùn đẩy việc này cho bà Lê.

Qua tình huống này, bạn thấy rằng **không thể cho rằng quản trị nguồn nhân lực là trách nhiệm của riêng bộ phận nhân sự mà là của tất cả các nhà quản lý trực tiếp**. Bảng dưới đây phân định các trách nhiệm của bộ phận nhân sự và cấp quản lý trực tiếp trong các chức năng của quản trị nguồn nhân lực.

Chức năng	Trách nhiệm của cấp quản lý trực tiếp	Trách nhiệm của bộ phận nhân sự
Hoạch định nguồn nhân lực	■ Cung cấp mục tiêu của bộ phận/ nhóm phụ trách và các yêu cầu về nguồn lực cần thiết để đạt được mục tiêu đó.	■ Nghiên cứu cơ cấu tổ chức và nguồn nhân lực thích hợp để đáp ứng yêu cầu công việc của các bộ phận/ nhóm.
Tuyển dụng	■ Cung cấp thông tin công việc của vị trí cần tuyển dụng. ■ Đưa ra nhu cầu tuyển dụng. ■ Tham gia phỏng vấn và đánh giá kỹ năng chuyên môn của ứng viên.	■ Lập bản mô tả công việc cho vị trí cần tuyển dụng. ■ Lập yêu cầu tuyển dụng cho từng vị trí. ■ Chuẩn bị thủ tục tuyển dụng chính thức.

A	Đào tạo và phát triển	■ Phối hợp với bộ phận nhân sự trong việc đưa ra quyết định tuyển chọn cuối cùng. ■ Hoạch định kế hoạch và giám sát quá trình hướng dẫn hội nhập. ■ Đề xuất nên tuyển dụng hay không tuyển dụng chính thức sau quá trình hướng dẫn hội nhập. ■ Cung cấp thông tin và phối hợp phân tích nhu cầu đào tạo. ■ Hướng dẫn, kèm cặp và giám sát trong và sau quá trình đào tạo. ■ Cung cấp các nguồn lực cần thiết để nhân viên ứng dụng kết quả đào tạo. ■ Đánh giá hiệu quả đào tạo. ■ Đề xuất các khen thưởng và khuyến khích cần thiết. ■ Thường xuyên đánh giá và cung cấp thông tin phản hồi cho nhân viên về năng lực làm việc. ■ Cùng với nhân viên lập và thực hiện kế hoạch phát triển nghề nghiệp.	■ Triển khai tổ chức việc tuyển dụng. ■ Thực hiện các thủ tục cần thiết cho việc tiếp nhận nhân viên mới. ■ Thiết kế và thực hiện quá trình hướng dẫn hội nhập cho nhân viên mới. ■ Phân tích nhu cầu đào tạo. ■ Lập và triển khai kế hoạch đào tạo. ■ Tổ chức việc ứng dụng kết quả đào tạo. ■ Cập nhật và lập báo cáo đánh giá hiệu quả đào tạo. ■ Tổng kết và sử dụng kết quả đào tạo vào các hoạt động quản trị nguồn nhân lực khác. ■ Tư vấn phát triển nghề nghiệp.
	Duy trì và quản lý	■ Giải thích các chính sách quản lý nguồn nhân lực cho nhân viên.	■ Xây dựng và phổ biến và quản lý các chính sách nguồn nhân lực. ⁽¹⁾

	■ Bảo đảm tính công bằng và nhất quán trong việc đối xử với nhân viên. ■ Đề xuất các nguồn lực cần thiết để nhân viên làm tốt công việc.	■ Tổ chức, hướng dẫn và giám sát việc áp dụng các chính sách quản lý nguồn nhân lực cho các bộ phận chức năng. ■ Thường xuyên rà soát hệ thống quản trị nguồn nhân lực, thiết lập và đề xuất các giải pháp thích hợp để quản lý và duy trì nguồn nhân lực. ■ Tổ chức và quản lý các hoạt động nhằm tạo ra mối quan hệ tốt đẹp trong doanh nghiệp.
Quản lý hệ thống thông tin và các dịch vụ nguồn nhân lực	■ Cung cấp chính xác và kịp thời các thông tin có liên quan đến quản lý nguồn nhân lực. ■ Đề xuất các giải pháp cải thiện sức khỏe, phương tiện và điều kiện làm việc của từng công việc cụ thể.	■ Xây dựng và quản lý hệ thống thông tin nguồn nhân lực (lưu trữ và cập nhật hồ sơ nhân viên, các báo cáo theo chiều dọc và chiều ngang). ■ Đề xuất các trang thiết bị thông tin thích hợp để đảm bảo tính chính xác và kịp thời của hệ thống thông tin. ■ Cung cấp các trang thiết bị và hướng dẫn an toàn. ■ Tổ chức và quản lý chính sách chăm sóc sức khỏe cho nhân viên.

(1) Các chính sách này bao gồm: lương bổng & phúc lợi; nội quy làm việc; quy chế đánh giá năng lực làm việc; các quy định về an toàn; chính sách đề bạt và khen thưởng v.v...

A

Như vậy, khi nhắc đến vai trò và trách nhiệm của các nhà quản lý khác ngoài bộ phận nhân sự, chúng ta cần ghi nhớ hai điểm sau:

- Về khía cạnh nào đó, **tất cả các nhà quản lý trong doanh nghiệp đều là người quản lý nguồn nhân lực**. Cho nên họ cần phải tham gia vào quá trình tuyển chọn, đào tạo, đánh giá, phát triển và duy trì đội ngũ nhân viên.
- **Bộ phận quản trị nguồn nhân lực có vai trò tư vấn và hỗ trợ cho các bộ phận khác** trong doanh nghiệp thực hiện trách nhiệm quản lý đội ngũ nhân viên.



Đúc kết 5: Là chủ doanh nghiệp, bạn cần phải làm cho các cấp quản lý trong doanh nghiệp hiểu và thực hiện đúng vai trò và trách nhiệm của họ trong các chức năng quản trị nguồn nhân lực.

Như vậy tới đây chúng ta đã thảo luận xong các quan điểm cơ bản về quản trị nguồn nhân lực tại doanh nghiệp. Trước khi chuyển sang phần tiếp theo, bạn hãy dành vài phút để tóm tắt lại những điểm chính mà chúng ta đã rút ra ở phần này.

Hãy tự đánh giá 1

15 phút



- 1 Có ý kiến cho rằng, “Nguồn nhân lực giống như một loại hàng hóa đặc biệt mà người mua là doanh nghiệp. Nếu họ mua được nguồn nhân lực tốt nhất với giá thấp nhất, thì họ sẽ chỉ sử dụng, mà không cần phải đầu tư thêm một khoản chi phí nào”.

Theo bạn, ý kiến này có phù hợp với quan điểm coi nhân lực là một nguồn lực cần phải được đầu tư thích đáng không? Tại sao?

.....

.....

.....

.....

- 2 Đối với mỗi hoạt động quản trị nguồn nhân lực dưới đây, bạn hãy đánh giá xem chúng thuộc quan điểm hành chính hay quan điểm khai thác và phát triển?



Hoạt động quản trị nguồn nhân lực	Quan điểm quản trị hành chính	Quan điểm khai thác và phát triển
■ Kế hoạch nguồn nhân lực được xây dựng dựa trên chiến lược kinh doanh của doanh nghiệp.	☐	☐
■ Nhân viên được đề bạt theo thâm niên công tác.	☐	☐
■ Nhu cầu đào tạo được xác định căn cứ vào những thiếu hụt về mặt kiến thức và kỹ năng làm việc thực tế so với yêu cầu của công việc.	☐	☐
■ Hàng năm đánh giá hiệu quả làm việc được thực hiện nhằm xem xét mức tăng lương và thưởng.	☐	☐
■ Những nhân viên có năng lực được hoạch định cho việc đề bạt và phát triển nghề nghiệp.	☐	☐
■ “Cấp dưới phải phục tùng cấp trên” là quan điểm chi phối tất cả các mối quan hệ trong doanh nghiệp.	☐	☐
■ Thang bậc lương dựa vào tính chất công việc và năng lực của người thực hiện còn mức thưởng căn cứ vào hiệu quả công việc.	☐	☐
■ Nhân viên chỉ được đãi ngộ bằng chính sách bảo hiểm xã hội và bảo hiểm y tế theo qui định của nhà nước.	☐	☐

A

- 3 Chị Hồng là Trưởng phòng Nhân sự của công ty Thanh Nhân. Sáng nay ông Thanh, Giám đốc công ty yêu cầu chị lập kế hoạch nhân lực trong năm tới. Chị Hồng đề nghị ông Thanh cho xem kế hoạch kinh doanh của công ty trong năm tới để trên cơ sở đó xác định nhu cầu nhân lực. Nhưng ông Thanh trả lời rằng chị nên lấy nhu cầu nhân lực từ các trưởng bộ phận.

Bạn có đồng ý với ông Thanh trong cách hành xử nói trên? Vì sao?

.....

.....

.....

.....

- 4 “Tôi đã trả lương cao cho nhân viên do vậy họ phải làm đúng những gì mà tôi muốn họ làm”.

Trên đây là ý kiến của một chủ doanh nghiệp. Bạn có đồng tình với lập luận như thế không? Hãy giải thích.

.....

.....

.....

.....

- 5 Anh Dũng, trưởng bộ phận tiếp thị của công ty Văn Hoa đề nghị cô Hoa, Trưởng bộ phận Nhân sự giải thích tại sao bộ phận nhân sự lại cử anh Nam đi học khóa học chăm sóc khách hàng trong khi anh ta chỉ làm công việc lưu trữ và cập nhật thông tin khách hàng. Cô Hoa trả lời rằng, “bộ phận nhân sự có quyền quyết định cử ai đi đào tạo và việc cử anh Nam đi học là nằm trong kế hoạch phát triển nguồn nhân lực của công ty.”

Bạn có đồng ý với trả lời của cô Hoa không? Tại sao?

.....

.....

Bạn có thể tham khảo câu trả lời ở phần *Đáp án các bài tự đánh giá* ở cuối cuốn sách.

A



7 Tóm tắt

Trong phần này, chúng ta đã cùng thảo luận 5 quan điểm cơ bản về quản trị nguồn nhân lực. Qua những thảo luận này, chúng ta đã rút ra các đúc kết quan trọng sau:

- Nhân lực là nguồn lực quan trọng tạo ra lợi thế cạnh tranh cho doanh nghiệp. Nguồn lực này cần phải được đầu tư thích đáng để phát triển thành một nguồn nhân lực có chất lượng cao.
- Tại doanh nghiệp, các hoạt động quản trị nguồn nhân lực nên được thực hiện theo hướng khai thác và phát triển hơn là quản lý hành chính.
- Bộ phận quản trị nguồn nhân lực cần được tham gia vào quá trình hoạch định chiến lược của doanh nghiệp để đảm bảo nguồn nhân lực cho việc đạt được các mục tiêu chiến lược.
- Mục tiêu của quản trị nguồn nhân lực là cân đối và thỏa mãn mong muốn của cả chủ doanh nghiệp và nhân viên.
- Quản trị nguồn nhân lực không chỉ là trách nhiệm của bộ phận nhân sự mà còn là trách nhiệm của tất cả các cấp quản lý trực tiếp. Các cấp quản lý trực tiếp cần phải hiểu và thực hiện đúng vai trò và trách nhiệm của họ trong quản trị nguồn nhân sự.

8 Suy ngẫm

A



Bây giờ bạn dành 5 phút để suy ngẫm những vấn đề vừa nghiên cứu và nghĩ xem bạn sẽ áp dụng chúng vào thực tế công việc của bạn như thế nào? Hãy viết ra những suy nghĩ của bạn:



A! Tôi đã học được...

.....
.....
.....

Áp dụng khi nào?

.....
.....

Áp dụng điều đó ở công việc nào?

.....
.....
.....



A! Tôi đã học được...

.....
.....
.....

Áp dụng khi nào?

.....
.....

Áp dụng điều đó ở công việc nào?

.....
.....
.....

Phần B

Tạo dựng và duy trì nguồn nhân lực chất lượng cao

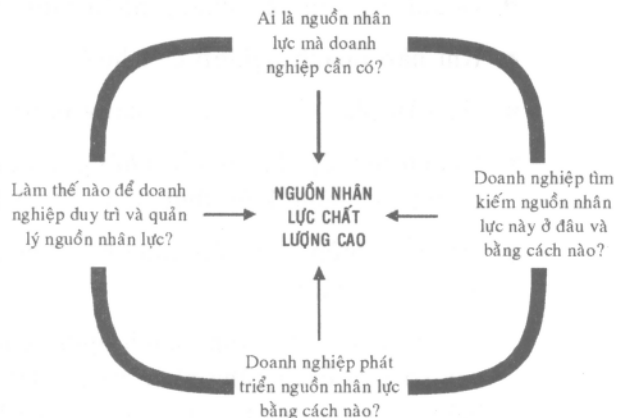
1 Dẫn nhập

"Nhân lực là yếu tố cực kỳ quan trọng trong môi trường làm ăn hiện nay. Nếu nắm trong tay một đội ngũ thợ lành nghề, có tâm huyết thì lo gì không có những sản phẩm chất lượng cao để giới thiệu với khách nước ngoài."

(Dẫn lời phát biểu của ông Đỗ Anh Dũng, Tổng giám đốc công ty TNHH Tân Hoàng Minh trong bài báo "Tăng giá trị cho mây", tác giả Phương Dung, Thời báo Kinh tế Sài Gòn, số 35-2004(715) ngày 26/8/2005.)

Trong thị trường cạnh tranh hiện nay, đội ngũ nhân viên có thể quyết định sự thành công hoặc thất bại của doanh nghiệp. Chắc chắn doanh nghiệp của bạn sẽ có lợi thế hơn đối thủ cạnh tranh nếu bạn có một đội ngũ lao động có chất lượng cao (có kỹ năng chuyên môn cao, thái độ làm việc tốt và gắn bó với doanh nghiệp). Phần này sẽ giới thiệu với bạn quá trình tạo dựng và duy trì nguồn nhân lực chất lượng cao theo vòng lặp sau:

- Dẫn nhập
- Ai là nhân lực mà doanh nghiệp cần có?
- Tìm kiếm nguồn nhân lực ở đâu và bằng cách nào?
- Doanh nghiệp cần đào tạo và phát triển nguồn nhân lực bằng cách nào?
- Làm thế nào để duy trì và quản lý nguồn nhân lực?
- Tóm tắt
- Suy ngẫm



Sau đây, chúng ta sẽ lần lượt tìm hiểu từng giai đoạn trong quá trình trên.

2 Ai là nhân lực mà doanh nghiệp cần có?

B

Trong thời gian sắp tới, hoạt động của doanh nghiệp bạn có ổn định không? Chắc chắn rất ít người trả lời có bởi vì trong tình hình kinh doanh hiện nay doanh nghiệp khó có thể ổn định trong thời gian dài. Trong thời gian tới, doanh nghiệp của bạn có thể mở rộng qui mô sản xuất, phát triển thêm các sản phẩm mới, thay đổi công nghệ, hoặc thậm chí do kinh doanh không hiệu quả nên doanh nghiệp của bạn phải thu hẹp qui mô sản xuất, không sản xuất một số loại sản phẩm nữa, v.v...

Khi những thay đổi này diễn ra thì nhu cầu nhân lực của doanh nghiệp tất nhiên cũng thay đổi theo. Vậy doanh nghiệp của bạn cần có nguồn nhân lực như thế nào để đáp ứng yêu cầu của những thay đổi? Chức năng hoạch định nguồn nhân lực sẽ giúp bạn xác định ai là người mà doanh nghiệp của bạn cần.

2.1 Hoạch định nguồn nhân lực là gì?

Hoạch định nguồn nhân lực là quá trình xem xét một cách có hệ thống các nhu cầu về nguồn nhân lực để vạch ra kế hoạch làm thế nào để đảm bảo mục tiêu “đúng người, đúng việc, đúng nơi, đúng lúc”.

Hoạch định nguồn nhân lực sẽ giúp bạn trả lời những câu hỏi sau:

- Doanh nghiệp cần những nhân viên như thế nào?
- Khi nào doanh nghiệp cần họ?
- Họ cần phải có những kỹ năng nào?
- Doanh nghiệp đã có sẵn những người thích hợp chưa? Và liệu họ có tất cả những kiến thức, thái độ và kỹ năng cần thiết hay không?
- Doanh nghiệp sẽ tuyển dụng họ từ bên ngoài hay lựa chọn từ những nhân viên hiện có?

Nhiều người cho rằng hoạch định nguồn nhân lực chỉ đưa ra những con số một cách cứng nhắc và áp đặt trong khi nhân lực ngày càng biến động. Nhưng trên thực tế các kế hoạch nguồn nhân lực dài hạn thường được cụ thể hóa bằng các kế hoạch ngắn hạn. Các kế hoạch này có thể được điều chỉnh một cách linh hoạt theo tình hình hoạt động thực tế của doanh nghiệp.

2.2 Điều gì xảy ra nếu không hoạch định nguồn nhân lực?

Công ty chế tạo cơ khí Thành Công vừa giành được một hợp đồng lớn với một khách hàng có tiếng của nước ngoài. Công ty đã mất gần một năm để thương lượng hợp đồng này và tin tưởng rằng tiếp theo đó có thể còn nhận được nhiều đơn đặt hàng có lợi nhuận cao từ khách hàng này.

Đây là đơn đặt hàng lớn nhất mà công ty Thành Công có được từ trước đến nay. Các sản phẩm mà khách hàng yêu cầu là rất mới mẻ đối với công ty. Trong khi đó, công ty đang thiếu những công nhân có đủ tay nghề để làm việc theo công nghệ sản xuất mới. Với lực lượng lao động hiện nay, công ty sẽ rất khó đáp ứng được thời hạn và các tiêu chuẩn chất lượng theo yêu cầu của khách hàng.

Trong ba tháng qua, 12 công nhân lành nghề của công ty đã chuyển sang làm việc ở các công ty khác vì mức lương ở đó cao hơn. Công ty đã đăng quảng cáo trên báo địa phương để thu hút công nhân nhưng cho đến nay công ty vẫn chưa tuyển được ai.

Thực hành 7

3 phút 



Trong tình huống trên, công ty Thành Công đã không hoạch định nguồn nhân lực. Thiếu hoạch định nguồn nhân lực sẽ gây ra một số nguy cơ cho việc hoàn thành đơn đặt hàng. Theo bạn, đó là các nguy cơ nào?

.....

.....

.....

.....

Một số nguy cơ có thể xảy ra là:

- Công ty sẽ thiếu công nhân có đủ tay nghề để thực hiện đơn đặt hàng. Điều này là do công ty không có kế hoạch đào tạo để nâng cao tay nghề của công nhân vì không dự báo nhu cầu số lượng công nhân có tay nghề nếu đơn đặt hàng được ký.
- Công ty sẽ không thể tuyển dụng được công nhân một cách kịp thời.

B

Điều này là do công ty không có kế hoạch dự trữ nguồn nhân lực tuyển dụng vì không dự báo sự biến động của nguồn nhân lực tại công ty.

- Công ty sẽ không thể bố trí công việc cho công nhân một cách hiệu quả. Sự phối hợp công việc sẽ kém hiệu quả và công việc sẽ chững chေ bởi vì công ty không chủ động lập kế hoạch tổ chức nhân lực khi nhận được đơn đặt hàng lớn.

2.3 Làm thế nào để hoạch định nguồn nhân lực?

Hoạch định nguồn nhân lực được tiến hành theo qui trình 5 bước như sau:

- 1 Dự báo nhu cầu nguồn nhân lực;
- 2 Phân tích thực trạng nguồn nhân lực;
- 3 Đưa ra quyết định tăng hoặc giảm nguồn nhân lực;
- 4 Lập kế hoạch thực hiện;
- 5 Đánh giá việc thực hiện kế hoạch.

Dưới đây, chúng ta sẽ lần lượt tìm hiểu từng bước.

■ Bước 1: Dự báo nhu cầu nguồn nhân lực

Để dự báo nhu cầu nhân lực một cách chính xác, bạn cần phải nắm rõ trong tương lai, doanh nghiệp của bạn:

- mong muốn đạt được mục tiêu gì?
- cần phải thực hiện những hoạt động gì?
- sản xuất những sản phẩm hoặc dịch vụ nào?
- sản xuất ở qui mô như thế nào?

Dựa trên những thông tin này, bạn xác định nhu cầu nhân lực của doanh nghiệp, bao gồm:

- số lượng: bao nhiêu nhân viên cho từng vị trí công việc?
- chất lượng: những phẩm chất và kỹ năng cần thiết là gì?
- thời gian: khi nào thì cần?

■ Bước 2: Phân tích thực trạng nguồn nhân lực

Bước này nhằm mục đích xác định những ưu và nhược điểm nguồn nhân lực hiện có tại doanh nghiệp.

Khi phân tích, bạn cần căn cứ vào các yếu tố sau:

NHỮNG YẾU TỐ PHÂN TÍCH VỀ MẶT HỆ THỐNG

- Số lượng, cơ cấu, trình độ, kỹ năng, kinh nghiệm, năng lực làm việc, thái độ làm việc và các phẩm chất cá nhân.
- Cơ cấu tổ chức: loại hình hoạt động, trách nhiệm, quyền hạn và mối quan hệ công việc trong cơ cấu.
- Các chính sách quản lý nguồn nhân lực (tuyển dụng, đào tạo, khen thưởng, kỷ luật v.v...)

NHỮNG YẾU TỐ PHÂN TÍCH VỀ MẶT QUÁ TRÌNH

- Mức độ hấp dẫn của công việc đối với nhân viên.
- Sự thỏa mãn của nhân viên đối với công việc.
- Môi trường văn hóa của doanh nghiệp.
- Phong cách quản lý.
- Tính rõ ràng và cụ thể của các mục tiêu mà doanh nghiệp đã vạch ra.
- Những rào cản hoặc các tồn tại của doanh nghiệp.
- Việc cải tiến các hoạt động quản trị nguồn nhân lực trong doanh nghiệp.

B

Thực hành 8

3 phút 



Theo bạn, những chỉ tiêu nào có thể phản ánh thực trạng nguồn nhân lực tại doanh nghiệp của bạn?

.....

.....

.....

Bạn có thể sử dụng các chỉ tiêu đánh giá thực trạng nguồn nhân lực, bao gồm:

- năng suất lao động;

B

- hiệu quả sử dụng công suất máy móc thiết bị;
- mức độ xảy ra tai nạn lao động;
- tỉ lệ bỏ việc;
- v.v...

■ Bước 3: Đưa ra quyết định tăng hoặc giảm nguồn nhân lực

Trong bước này, bạn so sánh nhu cầu nhân lực với thực trạng nguồn nhân lực của doanh nghiệp để xác định liệu nhân lực đang dư thừa hay thiếu hụt so với nhu cầu của doanh nghiệp. Sau đó, bạn cần lựa chọn các giải pháp để khắc phục sự dư thừa hoặc thiếu hụt nhân lực.

CÁC LỰA CHỌN GIẢI PHÁP ĐỂ TRÁNH DƯ THỪA NHÂN LỰC

Lựa chọn	Hiệu quả	Mức độ tổn thất
Tinh giảm	Nhanh	Cao
Giảm lương	Nhanh	Cao
Giáng chức	Nhanh	Cao
Chuyển vị trí	Nhanh	Vừa phải
Chia bớt việc	Nhanh	Vừa phải
Ngừng tuyển dụng	Chậm	Thấp
Về hưu sớm	Chậm	Thấp
Đào tạo lại	Chậm	Thấp

CÁC LỰA CHỌN GIẢI PHÁP ĐỂ TRÁNH THIẾU HỤT NHÂN LỰC

Lựa chọn	Hiệu quả	Mức độ tổn thất
Làm thêm giờ	Nhanh	Cao
Lao động thời vụ	Nhanh	Cao
Thuê bên ngoài	Nhanh	Cao
Tái đào tạo	Chậm	Cao
Giảm tỷ lệ chuyển việc	Chậm	Vừa phải
Tuyển dụng mới từ bên ngoài	Chậm	Thấp
Cải tiến công nghệ	Chậm	Thấp

Nguồn: Noe, Hollenbeck, Gerhart và Wright, *Fundamentals of Human Resource Management*, p.139, McGraw Hill.

■ Bước 4: Lập kế hoạch thực hiện

Kế hoạch thực hiện thường bao gồm những nội dung chủ yếu sau đây:

- kế hoạch tuyển dụng nhân viên;
- kế hoạch bố trí lại cơ cấu tổ chức;
- kế hoạch đề bạt và chuyển chuyển nhân viên;
- kế hoạch tính giảm lao động dôi dư.

■ Bước 5: Đánh giá việc thực hiện kế hoạch

Khi đánh giá, bạn cần phải:

- xác định những sai lệch giữa mục tiêu đã vạch ra với quá trình thực hiện kế hoạch;
- phân tích nguyên nhân dẫn đến các sai lệch đó;
- đề ra các giải pháp điều chỉnh sai lệch và các biện pháp hoàn thiện.

Sau khi đã hoạch định nguồn nhân lực cần thiết trong tương lai, doanh nghiệp cần phải tìm kiếm nguồn nhân lực này để đảm bảo nguồn nhân lực sẵn có khi cần.

3 Tìm kiếm nguồn nhân lực ở đâu và bằng cách nào?

Chức năng tuyển dụng của quản trị nguồn nhân lực sẽ giúp doanh nghiệp của bạn tìm kiếm và thu hút nguồn nhân lực thì có thể tạo được lợi thế cạnh tranh trên thương trường.

3.1 Tuyển dụng nguồn nhân lực là gì?

Tuyển dụng là quá trình nghiên cứu, tìm kiếm, thu hút và tuyển chọn từ nhiều nguồn khác nhau những nhân viên đủ khả năng đảm nhiệm các vị trí mà doanh nghiệp có nhu cầu tuyển dụng.

Hiện nay nhiều doanh nghiệp đang gặp khó khăn trong việc tuyển dụng được những nhân viên giỏi chuyên môn, giàu nhiệt huyết, năng động, phù hợp với văn hóa của doanh nghiệp và gắn bó lâu dài với doanh nghiệp. Trên thực tế, các doanh nghiệp đang ngày càng cạnh tranh với nhau để giành được nguồn nhân lực có kỹ năng (bao gồm nhà quản lý, kỹ sư, công nhân tay nghề cao, nhân viên chuyên môn, v.v...).

B

Để tìm kiếm, thu hút và tuyển chọn nguồn nhân lực có hiệu quả, là chủ doanh nghiệp trước hết bạn phải có quan điểm rõ ràng và nhất quán đối với lĩnh vực này. Bạn hãy đọc tình huống dưới đây.

Công ty Minh Phú đang cần tuyển một kỹ sư cho Bộ phận Kỹ thuật để thay thế người vừa nghỉ việc. Qua quá trình phỏng vấn, có 2 ứng viên đạt yêu cầu: anh Lộc và anh Thái. Sau khi bàn bạc giữa Trưởng bộ phận Nhân sự và Trưởng bộ phận Kỹ thuật, công ty quyết định chọn anh Thái vì mức lương do anh đề nghị phù hợp với chính sách trả lương hiện hành của công ty, trong khi anh Lộc có kinh nghiệm hơn nhưng lại yêu cầu mức lương cao hơn so với qui định. Trước khi tuyển dụng, Trưởng bộ phận Nhân sự đã bàn bạc với ông Trung, Giám đốc công ty về mức lương cho phép để thương lượng với ứng viên, và ông Trung khẳng định rằng ông chỉ tiếp nhận những trường hợp yêu cầu mức lương nằm trong qui chế trả lương của công ty.

Cô Bích Lan, Trưởng bộ phận Nhân sự đã gửi thư cảm ơn anh Lộc đồng thời viết thư mời anh Thái đến nhận việc vào tuần sau. Hôm nay cô chuẩn bị họp đồng lao động và triển khai chương trình hướng dẫn hội nhập cho anh Thái. Bỗng nhiên, Giám đốc Trung gọi điện thoại cho cô, nói rằng ông thay đổi ý kiến và quyết định chọn anh Lộc vì có thể trong tương lai anh sẽ hỗ trợ đào tạo các kỹ sư mới ra trường đang làm việc tại xưởng Cơ khí. Ông Trung chấp nhận mức lương mà anh Lộc đề nghị và yêu cầu cô Bích Lan làm thủ tục tiếp nhận.

Cô Lan hết sức bối rối, không biết làm cách nào để có thể mời anh Lộc làm việc vì cô mới biết anh vừa nhận việc ở công ty khác. Cô càng khó xử hơn khi không biết phải từ chối như thế nào với anh Thái.

Từ tình huống trên bạn thấy để tránh những khó khăn và hậu quả không mong muốn trong việc tuyển dụng thì quan điểm của chủ doanh nghiệp đối với việc tuyển dụng phải được thể hiện thành chính sách tuyển dụng của doanh nghiệp.

Thực hành 9

3 phút 



Bạn hãy nghĩ về doanh nghiệp của bạn.

Doanh nghiệp của bạn có chính sách tuyển dụng không? CÓ/KHÔNG

Hãy nêu 3 điểm chính trong chính sách tuyển dụng của doanh nghiệp.

- 1
- 2
- 3

Chính sách tuyển dụng của doanh nghiệp phải xác định rõ:

- yếu tố nào là quan trọng nhất trong việc thu hút ứng viên;
Tùy thuộc vào vị trí tuyển dụng, yếu tố quan trọng nhất có thể là:
 - kinh nghiệm;
 - kỹ năng chuyên môn;
 - quan điểm và thái độ phù hợp với văn hóa doanh nghiệp;
 - mức lương yêu cầu.
- có ưu tiên tuyển dụng nội bộ hoặc cho phép tuyển dụng người thân của nhân viên hay không;
- có tiếp nhận và đào tạo sinh viên mới tốt nghiệp hoặc “đặt hàng” trước đối với sinh viên giỏi sắp tốt nghiệp hay không;
- cung cấp những điều kiện và phương tiện làm việc cho nhân viên ở mức độ nào;
- điều kiện để ký kết hợp đồng lao động chính thức sau thời gian thử việc là gì.

Sẽ là sai lầm nếu cho rằng tìm kiếm, thu hút và lựa chọn nguồn nhân lực chỉ là trách nhiệm của bộ phận nhân sự. Tuyển dụng là trách nhiệm chính của tất cả các cấp quản lý chức năng trong doanh nghiệp bởi vì họ là người sử dụng và quản lý nhân lực sau tuyển dụng.

Trách nhiệm của bộ phận nhân sự và của cấp quản lý chức năng trong tuyển dụng được phân định rõ trong bảng dưới đây.

TRÁCH NHIỆM CỦA BỘ PHẬN NHÂN SỰ	TRÁCH NHIỆM CỦA CẤP QUẢN LÝ CHỨC NĂNG
■ Thiết kế chính sách và qui trình tuyển dụng. ■ Xây dựng các công cụ tuyển dụng (các biểu mẫu, thủ tục, bài kiểm tra, v.v...). ■ Thực hiện các hoạt động hỗ trợ (tìm kiếm ứng viên, thông báo tuyển dụng, tiếp nhận hồ sơ ứng viên, sắp xếp cuộc phỏng vấn, v.v...).	■ Xác định nhu cầu tuyển dụng. ■ Xác định các yêu cầu đối với ứng viên. ■ Đánh giá ứng viên thông qua sàng lọc hồ sơ, kiểm tra trắc nghiệm, phỏng vấn. ■ Lựa chọn ứng viên phù hợp nhất. ■ Hướng dẫn nhân viên mới hội nhập công việc.

B

- Tư vấn cho các nhà quản lý về luật lao động, chính sách và qui trình tuyển dụng, kỹ thuật phỏng vấn, v.v...
- Chuẩn bị thủ tục hành chính cho nhân viên mới.

3.2 Điều gì xảy ra nếu chức năng tuyển dụng không được thực hiện tốt?

Thực hành 10

5 phút 



Bạn hãy dành vài phút và nhớ lại xem đã có khi nào doanh nghiệp của bạn không thể tuyển dụng được hoặc tuyển dụng người không phù hợp? Điều đó đã gây ra hậu quả gì cho doanh nghiệp của bạn?

.....

.....

.....

.....

Một hậu quả rõ ràng là công việc đã không thể thực hiện được hoặc được thực hiện không đạt kết quả mong muốn. Ngoài ra, doanh nghiệp phải gánh chịu thêm những hậu quả sau:

- Dư thừa nhân viên ở bộ phận này trong khi thiếu hụt nhân viên ở bộ phận khác.

Điều này là do xác định nhu cầu tuyển dụng không đúng, mô tả công việc và yêu cầu của vị trí không rõ ràng.

- Nhân viên mới bỏ việc chỉ sau một thời gian ngắn.

Điều này có thể do họ không phù hợp với vị trí công việc hoặc cũng có thể do họ không được tạo điều kiện hội nhập vào môi trường mới.

- Kinh phí tuyển dụng tăng.

Nếu không tuyển chọn được nhân viên có khả năng và kỹ năng thích hợp doanh nghiệp lại phải tuyển dụng lại. Điều này làm tốn kém thời gian và kinh phí tuyển dụng.

- Môi trường làm việc trở nên căng thẳng.

Quan hệ giữa các nhân viên có thể trở nên căng thẳng nếu nhân viên mới tuyển dụng không thể hòa đồng với các nhân viên cũ.

3.3 Chức năng tuyển dụng được thực hiện như thế nào?

Qui trình tuyển dụng của các doanh nghiệp có thể khác nhau, thậm chí trong cùng một doanh nghiệp, qui trình tuyển dụng cũng sẽ khác nhau cho các vị trí công việc khác nhau. Tuy nhiên, mọi qui trình tuyển dụng đều phải bao gồm một số bước cơ bản trong sơ đồ sau:



Để nắm vững các bước trong qui trình tuyển dụng, bạn nên tham khảo cuốn sách *Tuyển dụng đúng người* do *Business Edge* xuất bản.

1 Xác định nhu cầu tuyển dụng

Bạn cần thẩm định xem doanh nghiệp có thực sự cần tuyển nhân viên không, tuyển người để làm những việc gì và cần tuyển người có những tiêu chuẩn như thế nào.

2 Tìm kiếm các ứng viên tiềm năng

Bạn xác định nguồn cung cấp ứng viên và phương pháp thu hút ứng viên.

3 Đánh giá và lựa chọn ứng viên phù hợp

Bạn sử dụng các kỹ thuật đánh giá khác nhau để tuyển chọn ứng viên dựa trên các tiêu chí tuyển chọn và ra quyết định lựa chọn.

4 Hướng dẫn hội nhập

Bạn tiến hành các hoạt động nhằm giúp nhân viên mới được tuyển dụng hiểu về doanh nghiệp, thiết lập mối quan hệ với các thành viên khác, và hội nhập vào môi trường doanh nghiệp.

Ngoài các bước cơ bản trên, qui trình tuyển dụng còn bao gồm một số công việc khác để hoàn tất quá trình tuyển chọn như xác minh thông tin, mời ứng viên được lựa chọn đến nhận việc, chuẩn bị hợp

đồng lao động, thông báo cho ứng viên không được tuyển và lưu trữ thông tin về họ, lập hồ sơ nhân viên, v.v...

B

4 Doanh nghiệp cần đào tạo và phát triển nguồn nhân lực bằng cách nào?

Tại sao cần phải đào tạo và phát triển đội ngũ nhân viên khi doanh nghiệp của bạn đã tuyển dụng được những nhân viên phù hợp với công việc?

Thực hành 11

5 phút 



Bạn hãy dành 5 phút để suy nghĩ xem doanh nghiệp của bạn có lý do gì cần phải đào tạo và phát triển đội ngũ nhân viên?

.....

.....

.....

.....

.....

Trong thực tế có rất nhiều lý do khiến doanh nghiệp phải đào tạo và phát triển nguồn nhân lực. Đó có thể là các lý do sau:

- Không phải lúc nào doanh nghiệp cũng có thể tuyển dụng được người hoàn toàn phù hợp với công việc. Trong một số trường hợp, doanh nghiệp phải chấp nhận tuyển người chưa thật phù hợp và sau đó đào tạo và phát triển các kỹ năng mà họ còn thiếu.
- Đối với nhân viên mới được tuyển dụng, mặc dù họ đã đủ kiến thức và kỹ năng để thực hiện công việc nhưng họ vẫn là những người mới đối với công việc và môi trường làm việc. Họ cần được đào tạo và hướng dẫn bước đầu để tiếp cận công việc mới và hội nhập môi trường làm việc tại doanh nghiệp.
- Đối với các nhân viên đang trong quá trình làm việc, công việc của họ có thể thay đổi hoặc họ có thể được đề bạt hoặc chuyển sang vị trí công việc mới. Họ cần tiếp tục được đào tạo và phát triển những kiến thức và kỹ năng để thích ứng với công việc mới.

Đào tạo và phát triển nguồn nhân lực sẽ mang lại lợi ích cho cả hai phía:

- Nhân viên được tạo cơ hội để phát triển bản thân và nghề nghiệp do được trang bị các kiến thức và kỹ năng mới.
- Doanh nghiệp nhận được sự gắn bó và đóng góp nhiều hơn của nhân viên vì động cơ làm việc của họ tăng lên do được tạo cơ hội phát triển bản thân.

Do vậy:

Mục tiêu cuối cùng của đào tạo và phát triển chính là sự phát triển của tổ chức thông qua sự phát triển nghề nghiệp của cá nhân trong tổ chức đó.

Nguồn nhân lực của doanh nghiệp có thể được phát triển qua 3 hoạt động sau:

- đào tạo;
- đánh giá hiệu quả làm việc;
- kế hoạch phát triển nghề nghiệp cá nhân.

Doanh nghiệp nên thực hiện 3 hoạt động này một cách đồng thời và phối hợp nhau.

Thực hành 12

3 phút 



Bạn hãy suy nghĩ điều gì sẽ xảy ra nếu thiếu một trong các hoạt động trên?

Nếu không thực hiện đào tạo thì:

.....

.....

Nếu không đánh giá hiệu quả làm việc thì:

.....

.....

Nếu không xây dựng kế hoạch phát triển nghề nghiệp thì:

B

Bạn có thể tham khảo câu trả lời ở phần *Đáp án bài thực hành* ở cuối cuốn sách.

4.1 Đào tạo

Đào tạo là quá trình được hoạch định và tổ chức nhằm trang bị kỹ năng và kiến thức cho nhân viên để nâng cao hiệu quả làm việc.

Dưới đây là các ví dụ về hoạt động đào tạo:

- Công ty tổ chức hội thảo nội bộ để trao đổi kinh nghiệm quản lý nhân viên giữa các phòng ban, bộ phận chức năng.
- Chuyên viên phòng kỹ thuật hướng dẫn nguyên tắc vận hành máy và các quy định về an toàn cho công nhân.
- Công ty chiếu một đoạn băng video mẫu hướng dẫn cho nhân viên bán hàng cách tiếp đón và giới thiệu sản phẩm cho khách hàng.
- Tổ trưởng kèm cặp một nhân viên mới trong thời gian thử việc.
- Trưởng phòng nghiệp vụ luân chuyển nhân viên 3 tháng một lần để mọi người có thể nắm được công việc của nhau và thay thế được nhau khi có yêu cầu.
- Công ty phổ biến các quy định vệ sinh, an toàn lao động và phòng chống cháy nổ cho tất cả các phòng ban và chi nhánh.

Trong doanh nghiệp, nhà quản lý cần có quan điểm đúng về đào tạo như thế nào? Bạn hãy xem tình huống dưới đây.

Anh Hà giữ cương vị Giám đốc kinh doanh của công ty thương mại Phồn Thịnh đã được hơn 1 năm. Anh Hà luôn quan tâm và khuyến khích nhân viên đi học các khóa đào tạo ngắn hạn để nâng cao trình độ hiểu biết và kỹ năng. Nếu thấy nhân viên nào có ý định đi học anh đều khuyến khích và tạo điều kiện về thời gian và hỗ trợ tài chính cho họ đi học.

Tuy nhiên, các nhân viên làm các công việc hành chính trên văn phòng công ty thì dễ có điều kiện tham dự các khóa học hơn nhân viên tiếp thị và bán hàng. Do đó khi có các lớp đào tạo kỹ năng quản lý doanh nghiệp nhỏ hay lớp kế toán trưởng hoặc khóa đào tạo tiếp thị quảng cáo, anh đều sẵn sàng cho

họ đi học nếu họ đưa ra đề nghị. Theo anh, việc nhân viên có nguyện vọng đi học là quý và cần phải khuyến khích. Anh cho rằng chính các nhân viên sẽ biết họ cần gì nhất và họ sẽ phải học để bổ sung cho phần họ còn thiếu.

Thực hành 13

4 phút 



Trong tình huống trên, anh Hà là người quản lý rất quan tâm và khuyến khích việc đào tạo đội ngũ nhân viên. Nhưng bạn hãy đánh giá xem công ty thương mại Phồn Thịnh sẽ nhận được những lợi ích gì từ việc khuyến khích đào tạo của nhân viên?

.....

.....

.....

.....

Sự quan tâm và khuyến khích nhân viên tham gia các khóa đào tạo của anh Hà là một điều đáng khích lệ. Đào tạo sẽ cung cấp cho nhân viên các kiến thức và kỹ năng mới.

Tuy nhiên, trong tình huống của công ty thương mại Phồn Thịnh hoạt động đào tạo mang tính tự phát. Nhân viên có nhu cầu đào tạo nhưng có thể chúng không cần thiết và không áp dụng cho công việc của họ thì đào tạo hóa ra lại là sự lãng phí. Đào tạo chỉ có ích khi hiệu quả làm việc của nhân viên được cải thiện nhờ các kiến thức và kỹ năng được đào tạo.

Để đảm bảo đào tạo mang lại kết quả như mong muốn, chủ doanh nghiệp và các nhà quản lý cần phải:

- hiểu và nắm rõ nội dung mà nhân viên của họ sẽ được đào tạo;
- giải thích cho nhân viên lý do vì sao họ được cử đi đào tạo;
- thảo luận với nhân viên về kế hoạch áp dụng trước khi bắt đầu đào tạo;
- làm rõ mục tiêu của từng nhân viên phải đạt được thông qua các chỉ tiêu công việc cụ thể;
- tạo cơ hội và điều kiện thuận lợi cho nhân viên áp dụng kiến thức và kỹ năng được đào tạo;

B

- phân công người kèm cặp, theo dõi và đánh giá kế hoạch ứng dụng của nhân viên;
- cho ý kiến phản hồi trong quá trình nhân viên áp dụng các kiến thức và kỹ năng được đào tạo;
- đánh giá những cải tiến trong công việc do nhân viên áp dụng kiến thức và kỹ năng được đào tạo;
- có chính sách khen thưởng và khích lệ nhân viên đạt kết quả học tập và ứng dụng tốt.

Trong doanh nghiệp, chu trình đào tạo bao gồm 4 giai đoạn:

1 Xác định nhu cầu đào tạo

Trong giai đoạn này, bạn cần phải:

- xác định khoảng cách giữa kết quả công việc mong muốn và kết quả thực tế mà nhân viên đạt được;
- tìm hiểu nguyên nhân gây nên khoảng cách này;
- tìm ra những kiến thức và kỹ năng mà nhân viên còn thiếu để đạt được kết quả công việc mong muốn;
- quyết định nhân viên sẽ được đào tạo kiến thức và kỹ năng gì.

2 Lập kế hoạch và chuẩn bị đào tạo

Trong giai đoạn này, bạn cần phải:

- xác định mục tiêu đào tạo;
- lựa chọn hình thức đào tạo phù hợp;
- xác định thời gian đào tạo thích hợp;
- đề ra cách thức đánh giá kết quả đào tạo;
- ước tính các nguồn lực cần huy động cho đào tạo;
- đạt được sự cam kết của những người liên quan.

3 Thực hiện kế hoạch đào tạo

Trong giai đoạn này, bạn cần phải:

- tổ chức đào tạo theo kế hoạch;
- theo dõi tiến độ thực hiện kế hoạch đào tạo;
- điều chỉnh kế hoạch nếu cần thiết.

Cuốn sách *Đào tạo nguồn nhân lực* do *Business Edge* xuất bản sẽ cung cấp cho bạn những kiến thức và kỹ năng về đào tạo.

4 Đánh giá hiệu quả đào tạo

Trong giai đoạn này, bạn cần phải trả lời các câu hỏi sau:

- liệu mục tiêu đào tạo có đạt được không?
- phản ứng của nhân viên với chương trình đào tạo như thế nào?
- nhân viên đã tiếp thu được các kiến thức và kỹ năng gì?
- nhân viên áp dụng những kiến thức và kỹ năng được đào tạo vào công việc thực tế như thế nào?
- doanh nghiệp nhận được những kết quả gì từ đào tạo?

Hoạt động tiếp theo trong phát triển nguồn nhân lực là đánh giá hiệu quả làm việc của nhân viên.

4.2 Đánh giá hiệu quả làm việc

Đánh giá hiệu quả làm việc là bất kỳ hoạt động nào nhằm đánh giá một cách có hệ thống hiệu quả công việc và năng lực của nhân viên bao gồm kết quả công việc, phương pháp làm việc, những phẩm chất và kỹ năng thực hiện công việc.

Đánh giá hiệu quả làm việc không phải chỉ là trách nhiệm của bộ phận nhân sự. Các nhà quản lý ở tất cả các bộ phận trong doanh nghiệp đều phải có trách nhiệm thực hiện đánh giá hiệu quả làm việc của nhân viên thuộc sự quản lý của họ. Bộ phận nhân sự chỉ có trách nhiệm xây dựng hệ thống đánh giá (bao gồm các tiêu chí và phương pháp đánh giá) và hướng dẫn kỹ thuật đánh giá cho các nhà quản lý bộ phận.

Cho đến nay, nhiều doanh nghiệp chưa coi trọng đúng mức việc đánh giá trong công tác quản trị nguồn nhân lực. Thông thường việc đánh giá chỉ được tiến hành do yêu cầu như tăng lương, xét thưởng, tổng kết tình hình sản xuất kinh doanh, v.v... Do vậy, việc đánh giá được thực hiện một cách chiếu lệ và mang tính đối phó, không đảm bảo được hiệu quả mong muốn. Có thể kể ra một số nguyên nhân phổ biến như:

- Về phía người quản lý:
 - hiểu sai mục đích và vai trò của việc đánh giá;
 - cho rằng đánh giá không phải là trách nhiệm của họ;

B

- coi đánh giá là một công việc gây lãng phí thời gian, tiền bạc và công sức;
 - thiếu kỹ năng đánh giá;
 - không biết sử dụng kết quả đánh giá.
- Về phía nhân viên:
- lo sợ những tác động của kết quả đánh giá;
 - không tin tưởng vào kết quả đánh giá.

Những điều trên được minh họa trong tình huống dưới đây.

Hàng năm công ty sản xuất văn phòng phẩm Mực Tím đều thực hiện đánh giá hiệu quả làm việc của nhân viên. Mục đích của việc đánh giá là nhằm xác định giá trị mà mỗi nhân viên đóng góp cho công ty để qua đó xếp loại nhân viên theo các mức tăng lương và thưởng phù hợp. Ba tiêu chuẩn chính cần phải xem xét khi đánh giá là khối lượng công việc hoàn thành, chất lượng công việc và tinh thần thái độ làm việc của nhân viên.

Việc đánh giá được thực hiện theo qui trình sau:

- Bước 1: Mỗi cá nhân tự nhận xét về kết quả hoạt động của mình theo ba tiêu chuẩn trên dựa vào mẫu của công ty;
- Bước 2: Dựa trên bản kiểm điểm của từng cá nhân, các tổ hợp với nhau để thảo luận và bình bầu kết quả công việc của mỗi người trong tổ theo 3 loại A, B và C như sau:
 - Công nhân đạt loại A là công nhân có tinh thần làm việc tốt, đảm bảo chất lượng và số lượng sản phẩm tối thiểu mà công ty đặt ra.
 - Công nhân đạt loại B là những công nhân hay nghỉ việc (quá 5 ngày trong 1 tháng) nhưng không làm ảnh hưởng đến khối lượng và chất lượng sản phẩm của toàn công ty.
 - Công nhân đạt loại C là những người luôn làm hỏng sản phẩm, thái độ làm việc kém, nghỉ việc quá nhiều và gây thiệt hại cho công ty.
- Bước 3: Kết quả biểu quyết trong tổ sẽ được nộp lên cho giám đốc bộ phận và giám đốc bộ phận ra quyết định cuối cùng để nộp lên ban giám đốc;
- Bước 4: Ban giám đốc công ty ký quyết định tăng lương và mức thưởng;
- Bước 5: Thông báo cho mỗi nhân viên về mức tăng lương và thưởng của họ.

Thực hành 14

5 phút 



Việc đánh giá hiệu quả làm việc của công ty Mực Tím là một ví dụ điển hình cho các doanh nghiệp vừa và nhỏ Việt Nam hiện nay. Bạn thấy rằng cách thức đánh giá như vậy sẽ không giúp ích gì cho việc phát triển nhân viên. Theo bạn, nếu đặt mục đích phát triển nhân viên lên hàng đầu thì hoạt động đánh giá hiệu quả làm việc tại công ty Mực Tím nên thay đổi như thế nào?

.....

.....

.....

.....

Đánh giá hiệu quả làm việc giúp doanh nghiệp xác định mức lương thưởng phù hợp căn cứ vào kết quả làm việc của nhân viên. Tuy nhiên, doanh nghiệp nên nhìn nhận đánh giá hiệu quả làm việc là một cách thức để phát triển nhân viên theo các khía cạnh sau:

- xác định các kiến thức và kỹ năng mà nhân viên cần hoàn thiện để cải thiện hiệu quả làm việc trong tương lai;
- đánh giá năng lực tiềm tàng và khả năng thăng tiến trong tương lai của nhân viên;
- xác định mục tiêu và xây dựng kế hoạch hành động nhằm giúp nhân viên định hướng nghề nghiệp.

Đánh giá hiệu quả làm việc được tiến hành theo 6 bước sau:

1 Chuẩn bị

Trong bước này, người đánh giá cần phải:

- nghiên cứu kỹ hệ thống đánh giá;
- xem xét phạm vi công việc của nhân viên;
- xem lại hồ sơ đánh giá của kỳ trước.

2 Hoạch định

Trong bước này, người quản lý cùng với nhân viên:

- thiết lập mục tiêu hiệu quả làm việc;

B

B

- xác định nhu cầu đào tạo và phát triển;
- thống nhất kế hoạch hành động.

3 Thực hiện

Trong bước này, người đánh giá sẽ:

- thu thập thông tin;
- cung cấp thông tin phản hồi.

4 Đánh giá

Trong bước này, người đánh giá sẽ:

- lựa chọn tiêu chí đánh giá;
- tổng hợp thông tin và đánh giá sơ bộ.

5 Phỏng vấn đánh giá

Trong bước này, người đánh giá nên:

- trao đổi về kết quả đánh giá;
- nhận phản hồi từ phía người được đánh giá;
- xác định và tìm cách giải quyết các vấn đề liên quan đến hiệu quả làm việc.

6 Lập hồ sơ đánh giá

Trong bước này, người đánh giá cần:

- hoàn tất hồ sơ đánh giá;
- lập báo cáo đánh giá tổng hợp.

Hoạt động cuối cùng trong phát triển nguồn nhân lực là lập kế hoạch phát triển nghề nghiệp cho nhân viên.

4.3 Kế hoạch phát triển nghề nghiệp cá nhân

Trong khi đào tạo nhằm mục đích trang bị những kiến thức và kỹ năng còn thiếu cho nhân viên để họ có thể thực hiện tốt công việc hiện tại thì kế hoạch phát triển nghề nghiệp giúp nhân viên định hướng nghề nghiệp tương lai của họ và phát triển những kiến thức và kỹ năng cần thiết để chuẩn bị cho công việc tương lai của doanh nghiệp.

Hiện nay, tại nhiều doanh nghiệp, kế hoạch phát triển nghề nghiệp không được chú trọng xây dựng bởi các lý do sau:

- Doanh nghiệp quá tập trung vào các mục tiêu kinh doanh ngắn hạn và các hoạt động hàng ngày.
- Người quản lý quan niệm rằng phát triển nghề nghiệp cho nhân viên là trách nhiệm cá nhân của nhân viên chứ không phải là trách nhiệm của họ.
- Nhân viên không xác định được mục tiêu phát triển nghề nghiệp cho tương lai.

Điều gì sẽ xảy ra nếu nhân viên không được quan tâm giúp đỡ phát triển nghề nghiệp? Bạn hãy đọc tình huống dưới đây.

Anh Phương là một nhân viên làm việc chăm chỉ tại bộ phận kho của công ty phân phối hàng điện tử Tia Chớp. Ngay từ ngày đầu tiên vào làm việc ở công ty, anh đã mong muốn sau này trở thành nhân viên bán hàng. Phương đã làm việc được 3 năm ở công ty và cũng đã chứng kiến một số đồng nghiệp được chuyển sang các vị trí bán hàng hay quản lý bán hàng hoặc thậm chí còn cao hơn nữa. Điều này càng thôi thúc Phương mong muốn trở thành nhân viên bán hàng.

Với kiến thức hiểu biết tốt về thiết bị điện tử mà anh có được từ 3 năm học ở trường Cao đẳng Kỹ thuật và kinh nghiệm bán hàng ở cửa hàng đồ gỗ nội thất trước đây Phương tự tin rằng anh có khả năng để trở thành một nhân viên bán hàng giỏi. Anh đã nêu mong muốn này trong kỳ đánh giá hiệu quả làm việc vừa qua.

Nhưng mọi việc không như anh Phương mong đợi. Thay vì được chuyển sang vị trí bán hàng anh lại được đề nghị một vị trí tương đối tốt hơn trong khâu bốc dỡ. Anh đã từ chối vì nó vẫn thuộc công việc liên quan đến nhà kho. Anh Phương cảm thấy không còn tâm huyết làm việc nữa và anh bắt đầu nộp đơn xin việc ở công ty khác.

Thực hành 15

3 phút 



Theo bạn:

- Anh Phương là một nhân viên làm việc chăm chỉ và được đề bạt lên vị trí tốt hơn nhưng lý do gì đã khiến anh Phương từ chối và muốn chuyển sang công ty khác?

B

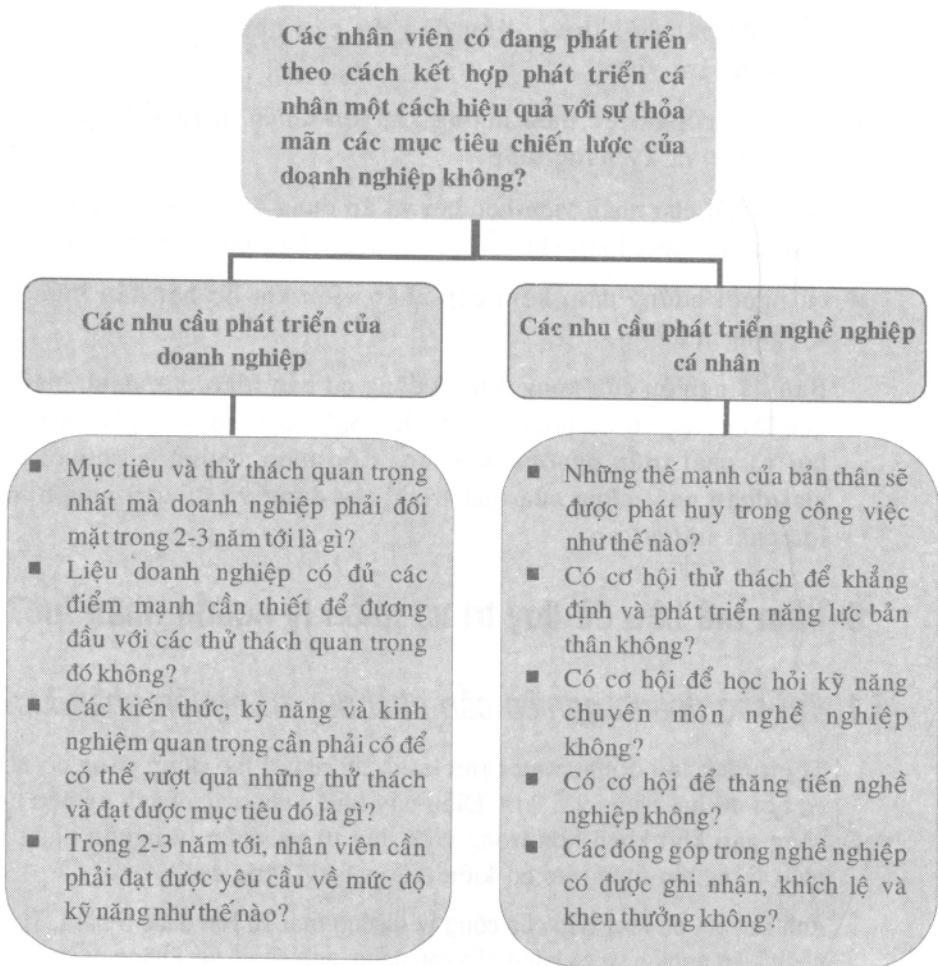
- Nếu bạn là giám đốc công ty Tia Chớp hoặc người quản lý trực tiếp của anh Phương, bạn sẽ làm gì để giúp anh Phương đạt được mong muốn của mình?

- Lý do khiến anh Phương từ chối vị trí công việc cao hơn và muốn chuyển sang công ty khác là mong muốn phát triển nghề nghiệp của anh đã không được công ty quan tâm và giúp anh đạt được. Một nhân viên làm việc chăm chỉ và có mong muốn phát triển nghề nghiệp là tài sản quý giá của doanh nghiệp. Nhưng rất tiếc là công ty Tia Chớp đã bỏ lỡ mất cơ hội để có được tài sản này.
- Để giúp anh Phương đạt được mong muốn, người quản lý trực tiếp của anh Phương nên cùng với anh xây dựng kế hoạch phát triển nghề nghiệp. Mục tiêu của kế hoạch phát triển nghề nghiệp là anh Phương sẽ trở thành nhân viên bán hàng giỏi trong 3-5 năm tới. Để đạt được mục tiêu này, kế hoạch phát triển nghề nghiệp cần vạch ra những cách thức để giúp anh Phương có được kỹ năng bán hàng, có thể bằng cách tham gia các khóa đào tạo, được hướng dẫn kèm cặp, được giao việc tập sự bán hàng, v.v...

Phát triển nghề nghiệp cho nhân viên sẽ mang lại những lợi ích sau:

- Những tiềm năng của đội ngũ nhân viên được khai thác và phát triển nhằm phục vụ cho việc đạt được mục tiêu chiến lược của doanh nghiệp.
- Doanh nghiệp xây dựng được một đội ngũ nhân viên có đủ năng lực sẵn sàng cho những công việc trong tương lai.
- Nhân viên sẽ gắn bó hơn với doanh nghiệp do họ cảm thấy được quan tâm và động viên.

Khi xây dựng kế hoạch phát triển nghề nghiệp cá nhân, bạn cần phải kết hợp hài hòa giữa nhu cầu phát triển của cá nhân và nhu cầu phát triển của doanh nghiệp.



Trong kế hoạch phát triển nghề nghiệp cho nhân viên, người quản lý nên xác định các cách thức cần được thực hiện để giúp nhân viên có cơ hội phát triển nghề nghiệp. Cách thức phát triển nghề nghiệp có thể là:

- xây dựng các tổ nhóm làm việc để khuyến khích các nhân viên học hỏi kiến thức, kỹ năng và kinh nghiệm lẫn nhau;
- tư vấn cho nhân viên xác định mục tiêu nghề nghiệp và kế hoạch phát triển nghề nghiệp của bản thân trong các kỳ đánh giá hiệu quả làm việc;
- khuyến khích và hỗ trợ nhân viên tự học tập để phát triển các kiến thức và kỹ năng mới;

B

- tổ chức các hội thảo, diễn đàn để các nhân viên chia sẻ kinh nghiệm làm việc;
- thiết kế công việc theo hướng khuyến khích nhân viên phát triển kiến thức và kỹ năng mới;
- tạo cơ hội cho nhân viên học hỏi và áp dụng các kỹ năng mới như ủy thác công việc, luân chuyển công việc, phân công công việc, v.v....;
- cử người hướng dẫn, kèm cặp nhân viên khi họ bắt đầu thực hiện kỹ năng mới.

Bạn đã nghiên cứu xong 3 hoạt động cơ bản (đào tạo, đánh giá hiệu quả làm việc và kế hoạch phát triển nghề nghiệp) của giai đoạn đào tạo và phát triển nguồn nhân lực. Tiếp theo, chúng ta chuyển sang giai đoạn cuối cùng của quá trình xây dựng và duy trì nguồn nhân lực chất lượng cao.

5 Làm thế nào để duy trì và quản lý nguồn nhân lực?

5.1 Tại sao doanh nghiệp cần phải duy trì nguồn nhân lực?

Thị trường lao động càng cạnh tranh thì người lao động càng có nhiều cơ hội để lựa chọn chỗ làm. Điều này khiến cho các doanh nghiệp ngày càng gặp khó khăn hơn trong việc duy trì và quản lý nguồn nhân lực, nhất là nguồn nhân lực có kiến thức và kỹ năng cao.

Anh Duy An đã làm việc cho công ty thương mại Tứ Hải được 5 năm. Từ một nhân viên nghiệp vụ có bằng cấp cao đẳng, anh đã nỗ lực không ngừng để trở thành một chuyên viên phân tích kinh doanh của công ty và có bằng đại học thương mại. Duy An sống cởi mở, chan hòa và cũng không làm mất lòng ai. Anh luôn được đánh giá là hoàn thành tốt công việc.

Một hôm, anh tình cờ biết được rằng công ty vừa mới tuyển dụng thêm Tuệ Dũng, một nhân viên mới tốt nghiệp đại học với mức lương khởi điểm cao hơn mức lương hiện nay của anh. Anh đem việc này thắc mắc với bà Thu Vân, Giám đốc Nhân sự, và được giải thích rằng: "...Công ty đang có chính sách thu hút nhân tài, chỉ có cách này thì mới có hiệu quả, và Tuệ Dũng là người có năng lực tốt...".

Duy An rời khỏi Phòng Nhân sự và bắt đầu suy nghĩ. Hôm đó anh rất buồn, tuy không biểu hiện ra bên ngoài nhưng anh bị phân tâm và công việc không "chạy" tốt như mọi hôm. Anh nghĩ đến sự nhiệt tình và những nỗ lực của mình trong thời gian qua tại công ty. Trước sự thật này, anh không tránh khỏi cảm giác hụt hẫng và lo lắng.

Thực hành 16

2 phút 



Theo bạn, anh Duy An sẽ quyết định như thế nào?

- Chấp nhận và tiếp tục làm việc bình thường ☐
- Lặng lẽ bỏ việc ☐
- Nói với các nhân viên khác về chuyện này ☐
- Tiếp tục làm việc nhưng không nhiệt tình như trước ☐

B

Bạn thấy rằng anh Duy An sẽ khó chấp nhận chính sách này của công ty do vậy sẽ có nhiều khả năng anh Duy An sẽ lựa chọn 1 trong 3 quyết định cuối cùng. Dù anh Duy An lựa chọn quyết định nào thì công ty Tứ Hải đều chịu hậu quả là mất đi một nhân viên nhiệt tình. Hơn nữa, nếu anh Duy An nói chuyện này với các nhân viên khác thì hậu quả sẽ càng nghiêm trọng hơn.

Nếu doanh nghiệp không duy trì và quản lý tốt đội ngũ nhân viên, các hậu quả sau có thể xảy ra:

- Công việc không được hoàn thành theo đúng dự kiến do nhân viên bỏ việc.
- Chi phí tuyển dụng và đào tạo người thay thế tăng lên.
- Năng suất và hiệu quả làm việc bị giảm sút do tâm lý bất an và mất lòng tin.

Do vậy:

doanh nghiệp không chỉ thu hút mà còn phải tạo động lực và giữ chân các nhân viên có năng lực.

Tuy nhiên, không phải trong mọi trường hợp bạn đều có thể giữ chân được nhân viên bởi vì:

- Việc nhân viên chuyển đổi môi trường làm việc, đặc biệt đối với nhân viên giỏi là một hệ quả tất yếu của sự phát triển kinh tế. Chúng ta không thể tìm cách ngăn họ lại, mà cần phải hạn chế tỉ lệ nhân viên bỏ việc ở mức có thể chấp nhận được đối với tình hình tại doanh nghiệp.
- Tình hình thị trường lao động hiện nay cho thấy doanh nghiệp cần phải nhận ra rằng hầu như nhân viên, đặc biệt là nhân viên giỏi chọn lựa doanh nghiệp hơn là doanh nghiệp chọn lựa họ, và tiền lương không phải lúc nào cũng là yếu tố duy nhất để thu hút nhân viên giỏi hay khiến họ quyết định ở lại làm việc lâu dài.

5.2 Doanh nghiệp cần phải làm gì để duy trì nguồn nhân lực?

B

Doanh nghiệp có thể duy trì nguồn nhân lực bằng 2 yếu tố sau:

- Yếu tố “cứng” bao gồm lương, thưởng và các đãi ngộ.
- Yếu tố “mềm” bao gồm môi trường làm việc, cơ hội phát triển nghề nghiệp và văn hóa doanh nghiệp.

Chúng ta sẽ lần lượt tìm hiểu từng yếu tố.

1 Xây dựng một hệ thống lương, thưởng và đãi ngộ khuyến khích nhân viên

Hệ thống lương thưởng và đãi ngộ của doanh nghiệp bao gồm:

- lương;
- thưởng;
- phúc lợi (bao gồm phúc lợi xã hội theo qui định của Luật Lao động và phúc lợi của riêng công ty);
- các khoản đãi ngộ (được ưu tiên mua cổ phần, chia lợi nhuận, chế độ đi lại, v.v...)

Một hệ thống lương thưởng tốt phải đáp ứng yêu cầu sau:

- công bằng: Mức lương thưởng phải tương xứng với giá trị công việc và được xác định căn cứ vào kết quả thực hiện công việc;
- cạnh tranh: Mức lương thưởng phải ngang bằng với mức của các đối thủ cạnh tranh;
- linh hoạt: Mức lương thưởng có thể được điều chỉnh cho phù hợp với từng nhân viên;
- cập nhật: Mức lương thưởng phải được điều chỉnh kịp thời với những thay đổi như: lạm phát, khối lượng công việc, trách nhiệm, v.v...

2 Thiết lập môi trường làm việc thân thiện

Hiện nay các doanh nghiệp đang cố gắng đưa ra mức lương cao và chế độ đãi ngộ hấp dẫn để lôi kéo và giữ chân các nhân viên giỏi. Nhưng trong nhiều trường hợp điều này hoàn toàn không phải là yếu tố quyết định sự “đi hay ở” của nhân viên.

Nếu bạn được trả mức lương cao và chế độ đãi ngộ hấp dẫn nhưng bạn phải làm việc trong một môi trường thiếu trang thiết bị làm việc,

thiếu sự cộng tác, tin tưởng và tôn trọng nhau thì chắc chắn bạn cũng không thích làm việc tại chỗ đó.

Là một nhà quản lý doanh nghiệp, bạn cần làm gì để tạo ra một môi trường làm việc thân thiện? Bạn hãy xem tình huống dưới đây.

B

Thực hành 17

5 phút 

Ông Hải là Quản đốc Phân xưởng A của công ty Phát Đạt. Quan điểm của ông là cố gắng làm cho nhân viên có thái độ làm việc nghiêm túc và tích cực, cụ thể là:

- Ông luôn đến cơ quan và ra về đúng giờ để làm gương cho nhân viên.
- Ông không nhậu nhẹt hoặc tán gẫu riêng với nhân viên vì sợ mình lơ lờ có thể ảnh hưởng uy tín của mình hoặc vô tình tiết lộ những điều không nên.
- Ông thường xuyên lao vào cùng làm việc với nhân viên.
- Ông không bàn bạc với nhân viên cái gì khác ngoài công việc.
- Ông không bao giờ khiển trách nhân viên nặng lời. Đối với nhân viên sai sót lần đầu, ông gọi vào phòng riêng nhắc nhở.
- Ông không làm việc cá nhân trong giờ làm việc.

Những điểm nào bạn đồng tình và không đồng tình với ông Hải? Vì sao?

ĐỒNG TÌNH	KHÔNG ĐỒNG TÌNH

B

Bạn có thể tham khảo câu trả lời ở phần *Đáp án bài thực hành* ở cuối cuốn sách.

Để thiết lập môi trường làm việc thân thiện, bạn cần phải:

- tạo ra sự tin tưởng và tôn trọng lẫn nhau;
- xây dựng mối quan hệ bình đẳng và cộng tác;
- tạo cơ hội cho nhân viên tham gia vào quá trình ra quyết định.

3 Tạo cơ hội phát triển nghề nghiệp

Đối với các nhân viên trẻ thì cơ hội phát triển nghề nghiệp có thể là mối quan tâm hàng đầu của họ khi làm việc cho doanh nghiệp. Nếu doanh nghiệp tạo cho họ có những cơ hội để phát triển nghề nghiệp thì họ sẽ gắn bó với doanh nghiệp. Các cơ hội phát triển nghề nghiệp bao gồm:

- tham dự các khóa đào tạo;
- hướng dẫn và kèm cặp trong công việc;
- được giao các công việc mới đầy thách thức;
- được thăng tiến.

4 Xây dựng văn hóa doanh nghiệp phù hợp

Văn hóa doanh nghiệp là một hệ thống các chuẩn mực về vật chất và tinh thần quy định các mối quan hệ, thái độ và hành vi ứng xử của tất cả các thành viên trong doanh nghiệp nhằm hướng đến những giá trị tốt đẹp và tạo ra nét riêng của doanh nghiệp. Nó thể hiện ở:

- kế hoạch và mục tiêu chiến lược của doanh nghiệp được định hướng rõ ràng trên cơ sở khách quan, có sự cam kết của tất cả thành viên trong doanh nghiệp;
- hình ảnh, biểu tượng, truyền thống, hệ thống các chính sách, quy định của doanh nghiệp;
- những tập tục, nề nếp “bất thành văn” như sự trung thực và tin tưởng lẫn nhau, đấu tranh thẳng thắn, sự quan tâm và giúp đỡ lẫn nhau v.v...

Văn hóa doanh nghiệp không thể hình thành nếu những chuẩn mực và quy tắc nói trên không được hiện thực hóa trong các hoạt động hàng ngày của doanh nghiệp. Người quản lý doanh nghiệp chính là tấm gương thực hiện các chuẩn mực và qui tắc để nhân viên noi theo.

Ví dụ như nếu bạn thường xuyên đi làm hoặc tham gia hội họp trễ, thì các nhân viên của bạn cũng sẽ làm như vậy bởi vì họ cho rằng bạn dễ dung túng cho những hành động đó. Bạn cũng khó có thể phê bình nhân viên thường xuyên trễ giờ vì sợ họ sẽ phản ứng lại. Hoặc nếu bạn có thói quen nói chuyện riêng với nhân viên hàng giờ, hay thường xuyên không chuẩn bị chu đáo trước khi hội họp, thì bạn không thể là tấm gương tốt cho nhân viên trong việc hình thành nề nếp và phong cách làm việc tốt và chuyên nghiệp.

Như vậy, tới đây bạn đã nghiên cứu xong 4 giai đoạn của quá trình tạo dựng và duy trì nguồn nhân lực chất lượng cao cho doanh nghiệp. Bạn hãy điểm lại các giai đoạn trong phần tóm tắt trước khi chúng ta chuyển sang phần cuối cùng của cuốn sách.

Hãy tự đánh giá 2

15 phút 



Quá trình tạo dựng và duy trì nguồn nhân lực bao gồm 4 giai đoạn:

- Giai đoạn 1: Ai là nguồn nhân lực mà doanh nghiệp cần có?
- Giai đoạn 2: Doanh nghiệp tìm kiếm nguồn nhân lực này ở đâu và bằng cách nào?
- Giai đoạn 3: Doanh nghiệp phát triển nguồn nhân lực bằng cách nào?
- Giai đoạn 4: Làm thế nào để doanh nghiệp duy trì và quản lý nguồn nhân lực?

Dưới đây là các hoạt động quản trị nguồn nhân lực. Bạn hãy lựa chọn những hoạt động quản trị nguồn nhân lực phù hợp với từng giai đoạn trên:

- a tạo ra sự tin tưởng và tôn trọng giữa các thành viên trong doanh nghiệp.
- b đánh giá những cải tiến trong công việc do nhân viên áp dụng những kiến thức và kỹ năng được đào tạo.
- c xây dựng mức lương thưởng tương xứng với giá trị công việc và phải căn cứ vào kết quả thực hiện công việc.
- d đánh giá năng lực tiềm tàng và khả năng thăng tiến trong tương lai.
- e dự báo doanh nghiệp cần những nhân viên có năng lực như thế nào, cần bao nhiêu người và khi nào thì cần?

B

- f sử dụng các kỹ thuật đánh giá khác nhau để lựa chọn ứng viên phù hợp.
- g xác định những kiến thức và kỹ năng mà nhân viên còn thiếu để đạt được kết quả công việc mong muốn.
- h đánh giá những ưu nhược điểm của nguồn nhân lực hiện có.
- i xác định các nguồn cung cấp ứng viên và phương pháp thu hút ứng viên.
- j thẩm định xem doanh nghiệp có thực sự cần tuyển nhân viên không.
- k xác định mục tiêu và xây dựng kế hoạch hành động nhằm giúp nhân viên định hướng nghề nghiệp.
- l hướng dẫn nhân viên mới hội nhập công việc và môi trường làm việc.
- m xác định liệu nguồn nhân lực sẽ dư thừa hay thiếu hụt và đưa ra giải pháp khắc phục.
- n tạo cơ hội thăng tiến cho đội ngũ nhân viên trẻ có năng lực giỏi.

Các giai đoạn	Các hoạt động
Giai đoạn 1	
Giai đoạn 2	
Giai đoạn 3	
Giai đoạn 4	

- 2 Ông Hòa, Giám đốc công ty Thắng Lợi phát biểu rằng, “Trong 3 năm qua, tình hình sản xuất kinh doanh của công ty tương đối ổn định và nhân lực ít biến động. Do vậy việc hoạch định nguồn nhân lực sẽ không cần thiết đối với công ty tôi”.

Bạn có đồng ý với phát biểu của ông Hòa không? Hãy giải thích tại sao.

.....

.....

.....

- 3 Cô Hạnh, Trưởng phòng Nhân sự của công ty Ưu Tú giải thích về quá trình tuyển dụng của công ty như sau: “Chúng tôi (Phòng Nhân sự) tiếp nhận yêu cầu tuyển dụng từ các phòng ban khác. Sau đó

chúng tôi phải tự xoay xở tìm kiếm ứng viên, phỏng vấn, đánh giá và lựa chọn ứng viên. Khi đã tuyển được người phù hợp, chúng tôi thông báo cho trưởng bộ phận để họ tiếp nhận nhân viên mới”.

Bạn có nhận xét như thế nào về cách thức tuyển dụng của công ty Ưu Tú?

B

.....
.....
.....

4 Hãy nhận xét những câu phát biểu dưới đây Đúng hay Sai và giải thích tại sao.

- a Để phát triển nhân viên có đủ năng lực đáp ứng yêu cầu công việc trong tương lai, ngoài việc cử nhân viên tham gia các khóa đào tạo và hướng dẫn trong công việc, doanh nghiệp nên coi trọng phát triển nghề nghiệp cho nhân viên.
- b Nếu phần lớn nhân viên đi làm vì thu nhập thì doanh nghiệp chỉ cần chính sách lương, thưởng cao là có thể giữ chân nhân viên.
- c Để thiết lập môi trường làm việc thân thiện, doanh nghiệp chỉ cần xây dựng mối quan hệ hòa thuận giữa cấp quản lý và nhân viên và giữa nhân viên với nhau.

.....
.....
.....
.....

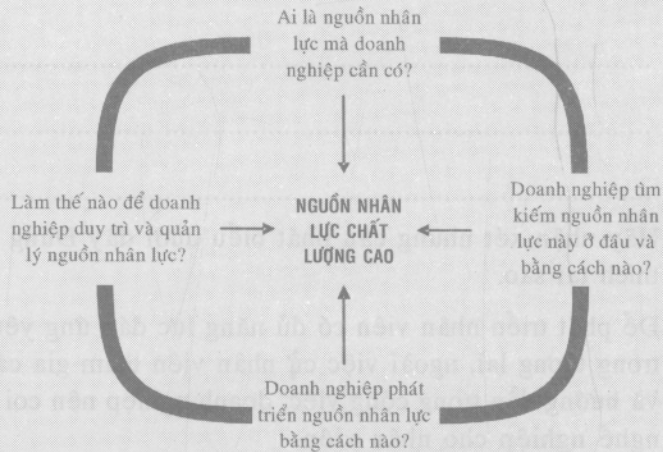
Bạn có thể tham khảo câu trả lời ở phần *Đáp án bài tập tự đánh giá* ở cuối cuốn sách.

6 Tóm tắt

B



Trong phần này, bạn đã xem xét quá trình tạo dựng và duy trì nguồn nhân lực chất lượng cao theo vòng lặp sau:



- Để xác định ai là nguồn nhân lực mà doanh nghiệp cần, bạn cần phải thực hiện chức năng hoạch định nguồn nhân lực.
- Chức năng tuyển dụng của quản trị nguồn nhân lực sẽ giúp doanh nghiệp của bạn tìm kiếm và thu hút được nguồn nhân lực phù hợp với nhu cầu.
- Doanh nghiệp có thể đào tạo và phát triển nguồn nhân lực thông qua các hoạt động:
 - đào tạo;
 - đánh giá hiệu quả làm việc;
 - kế hoạch phát triển nghề nghiệp.
- Nguồn nhân lực của doanh nghiệp có thể được duy trì và quản lý tốt bằng:
 - chính sách lương thưởng và đãi ngộ khuyến khích;
 - môi trường làm việc thân thiện;
 - văn hóa doanh nghiệp phù hợp.

7 Suy ngẫm



Bây giờ bạn dành 5 phút để suy ngẫm những vấn đề vừa nghiên cứu và nghĩ xem bạn sẽ áp dụng chúng vào thực tế công việc của bạn như thế nào? Hãy viết ra những suy nghĩ của bạn:



A! Tôi đã học được...

.....

.....

.....

Áp dụng khi nào?

.....

.....

Áp dụng điều đó ở công việc nào?

.....

.....

.....



A! Tôi đã học được...

.....

.....

.....

Áp dụng khi nào?

.....

.....

Áp dụng điều đó ở công việc nào?

.....

.....

.....

Phần C

Đánh giá hoạt động quản trị nguồn nhân lực tại doanh nghiệp

- *Dẫn nhập*
- *Thẩm định hoạt động quản trị nguồn nhân lực tại doanh nghiệp*
- *Mười vấn đề có liên quan đến quản trị nguồn nhân lực thường gặp trong doanh nghiệp*
- *Tóm tắt*
- *Suy ngẫm*

1 Dẫn nhập

Sau khi nghiên cứu xong phần B, bạn đã hiểu các hoạt động quản trị nguồn nhân lực sẽ giúp doanh nghiệp của bạn có được nguồn nhân lực có chất lượng cao và từ đó tạo cho doanh nghiệp của bạn lợi thế cạnh tranh so với các đối thủ.

Nhưng thực tế các hoạt động quản trị nguồn nhân lực đang diễn ra như thế nào tại doanh nghiệp của bạn? Phần cuối cùng của cuốn sách sẽ cung cấp cho bạn:

- Danh mục các câu hỏi để bạn có thể rà soát lại các hoạt động quản trị nguồn nhân lực. Khi trả lời các câu hỏi này, bạn sẽ có cơ hội để thẩm định những hoạt động nào đã được thực hiện tốt và những hoạt động nào cần cải thiện.
- 10 vấn đề có liên quan đến quản trị nguồn nhân lực mà các doanh nghiệp thường gặp phải. Bạn sẽ nhận biết các vấn đề này, xác định các nguyên nhân có thể và đưa ra một số kiến nghị giải pháp.

2 Thẩm định hoạt động quản trị nguồn nhân lực tại doanh nghiệp

2.1 Hoạch định nguồn nhân lực đang diễn ra như thế nào tại doanh nghiệp của bạn?

Những câu hỏi dưới đây sẽ giúp bạn đánh giá xem hiện nay doanh nghiệp của bạn có xác định nhu cầu nguồn nhân lực không và có cách thức gì để giải quyết nhu cầu này.

C

Thực hành 18

5 phút 



C

	CÓ	KHÔNG
■ Giám đốc nhân sự có được tham gia vào việc xây dựng chiến lược và kế hoạch sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp không?	☐	☐
■ Nhu cầu nhân lực của doanh nghiệp có được xem xét thường xuyên không?	☐	☐
■ Khi xem xét nhu cầu nhân lực, doanh nghiệp có căn cứ vào mục tiêu kinh doanh không?	☐	☐
■ Kiến thức, kỹ năng và kinh nghiệm của nhân viên có được thường xuyên đánh giá lại không?	☐	☐
■ Doanh nghiệp có người phụ trách việc xem xét và đánh giá nhu cầu và thực trạng của nguồn nhân lực không?	☐	☐
■ Kết quả đánh giá thực trạng nguồn nhân lực có được sử dụng cho các mục đích sau không?		
■ tuyển dụng;	☐	☐
■ đào tạo;	☐	☐
■ phát triển nghề nghiệp.	☐	☐
■ Các nhân viên có năng lực giỏi có được qui hoạch cho những vị trí chủ chốt không?	☐	☐
■ Nếu có yêu cầu tinh giản nhân viên và tái cấu trúc, doanh nghiệp có lập kế hoạch cụ thể cho những nhân viên bị dôi dư, được bố trí lại, hay những nhân viên tiếp tục công tác tại vị trí đang đảm nhiệm không?	☐	☐

Hoạt động hoạch định nguồn nhân lực tại doanh nghiệp của bạn đang tiến triển tốt nếu tất cả câu trả lời là CÓ. Đối với các câu trả lời là KHÔNG thì bạn nên cân nhắc xem lý do tại sao doanh nghiệp của bạn không thực hiện điều đó và nếu thực hiện thì hiệu quả của hoạt động hoạch định nguồn nhân lực có được cải thiện không.

2.2 Việc tìm kiếm và thu hút nguồn nhân lực tại doanh nghiệp của bạn đang được thực hiện như thế nào?

Những câu hỏi dưới đây sẽ giúp bạn đánh giá xem hiện nay tại doanh nghiệp của bạn việc tìm kiếm và thu hút nguồn nhân lực có đáp ứng được nhu cầu tuyển dụng của doanh nghiệp hay không.

Thực hành 19

5 phút 



- | | | |
|--|--------------------------|--------------------------|
| ■ Việc tuyển dụng có căn cứ vào kế hoạch nguồn nhân lực của doanh nghiệp không? | ☐ | ☐ |
| ■ Doanh nghiệp có chính sách tuyển dụng viết thành văn bản không? | ☐ | ☐ |
| ■ Kế hoạch tuyển dụng có được xây dựng hoàn chỉnh trước khi tiến hành tuyển dụng không? | ☐ | ☐ |
| ■ Những ai tham gia vào việc xây dựng kế hoạch tuyển dụng? | | |
| ■ Ban Giám đốc; | ☐ | ☐ |
| ■ Bộ phận Nhân sự; | ☐ | ☐ |
| ■ Giám đốc/Trưởng các bộ phận. | ☐ | ☐ |
| ■ Từng vị trí được tuyển dụng có được tiến hành phân tích công việc và mô tả công việc không? | ☐ | ☐ |
| ■ Nguồn tuyển dụng nội bộ có được xem xét trước khi khai thác nguồn bên ngoài không? | ☐ | ☐ |
| ■ Những ai tham gia vào quá trình tuyển chọn nhân viên? | | |
| ■ Bộ phận Nhân sự; | ☐ | ☐ |
| ■ Người quản lý của bộ phận có nhu cầu tuyển dụng; | ☐ | ☐ |
| ■ Người giám sát công việc của vị trí được tuyển dụng. | ☐ | ☐ |
| ■ Khi tuyển dụng, ngoài yêu cầu chuyên môn, doanh nghiệp có đặt ra yêu cầu về thái độ hoặc tính cách đối với ứng viên không? | ☐ | ☐ |

C

- Sau mỗi lần tuyển dụng, dù thành công hay không, doanh nghiệp có đánh giá hiệu quả của việc tuyển dụng không? ☐ ☐
- Hàng năm doanh nghiệp có phân bổ kinh phí tuyển dụng không? ☐ ☐

Hoạt động tìm kiếm và thu hút nguồn nhân lực tại doanh nghiệp của bạn đang tiến triển tốt nếu tất cả câu trả lời là CÓ. Đối với các câu trả lời là KHÔNG thì bạn nên cân nhắc xem lý do tại sao doanh nghiệp của bạn không thực hiện điều đó và nếu thực hiện thì hiệu quả của hoạt động tìm kiếm và thu hút nguồn nhân lực có được cải thiện không.

2.3 Doanh nghiệp của bạn đang đào tạo và phát triển nguồn nhân lực như thế nào?

Những câu hỏi dưới đây sẽ giúp bạn đánh giá xem hiện nay doanh nghiệp của bạn đang đào tạo và phát triển nguồn nhân lực như thế nào để tối đa hóa những đóng góp của nguồn nhân lực vào việc đạt được các mục tiêu kinh doanh của doanh nghiệp.

Thực hành 20

5 phút 



- | | CÓ | KHÔNG |
|--|--------------------------|--------------------------|
| ■ Doanh nghiệp có chính sách nêu rõ chủ trương của doanh nghiệp trong việc đào tạo và phát triển nghề nghiệp cho nhân viên không? | ☐ | ☐ |
| ■ Những thay đổi trong chiến lược, mục tiêu, văn hóa doanh nghiệp, chăm sóc khách hàng có được xem xét trong quá trình hoạch định đào tạo không? | ☐ | ☐ |
| ■ Doanh nghiệp có bố trí người nào chuyên trách việc đào tạo và phát triển nhân viên không? | ☐ | ☐ |
| ■ Hàng năm doanh nghiệp có xây dựng kế hoạch/ chương trình đào tạo nhân viên không? | ☐ | ☐ |

- | | | |
|--|--------------------------|--------------------------|
| ■ Hàng năm doanh nghiệp có phân bổ ngân quỹ đào tạo không? | ☐ | ☐ |
| ■ Doanh nghiệp có xây dựng quy trình đào tạo không? | ☐ | ☐ |
| ■ Quy trình đào tạo của doanh nghiệp có đầy đủ các bước chủ yếu sau không? | | |
| ■ xác định nhu cầu đào tạo; | ☐ | ☐ |
| ■ lập kế hoạch và chuẩn bị đào tạo; | ☐ | ☐ |
| ■ thực hiện kế hoạch đào tạo; | ☐ | ☐ |
| ■ đánh giá hiệu quả đào tạo. | ☐ | ☐ |
| ■ Những ai tham gia vào việc hoạch định đào tạo và đánh giá kết quả sau đào tạo? | | |
| ■ ban giám đốc; | ☐ | ☐ |
| ■ bộ phận nhân sự; | ☐ | ☐ |
| ■ người quản lý ở các bộ phận khác; | ☐ | ☐ |
| ■ nhân viên được cử đi đào tạo. | ☐ | ☐ |
| ■ Khi xác định nhu cầu đào tạo, các kỹ năng, kiến thức và năng lực làm việc thực tế của nhân viên có được xem xét không? | ☐ | ☐ |
| ■ Doanh nghiệp có sẵn sàng tạo điều kiện cho nhân viên áp dụng các kiến thức và kỹ năng được đào tạo không? | ☐ | ☐ |
| ■ Doanh nghiệp có theo dõi và đánh giá việc áp dụng kiến thức và kỹ năng của nhân viên sau đào tạo không? | ☐ | ☐ |
| ■ Hàng năm doanh nghiệp có thực hiện đánh giá hiệu quả làm việc của nhân viên không? | ☐ | ☐ |
| ■ Doanh nghiệp đánh giá hiệu quả làm việc nhằm mục đích gì? | | |
| ■ xác định mức lương thưởng; | ☐ | ☐ |
| ■ xác định nhu cầu đào tạo; | ☐ | ☐ |
| ■ lập mục tiêu và cách thức phát triển nghề nghiệp cho nhân viên. | ☐ | ☐ |

- Những ai tham gia vào quá trình đánh giá hiệu quả làm việc của nhân viên?
 - ban giám đốc; ☐ ☐
 - bộ phận nhân sự; ☐ ☐
 - người giám sát/quản lý trực tiếp nhân viên; ☐ ☐
 - nhân viên. ☐ ☐
- Nhân viên có ủng hộ việc đánh giá và hài lòng với kết quả đánh giá không? ☐ ☐
- Doanh nghiệp có lập kế hoạch phát triển nghề nghiệp cho những nhân viên có năng lực giỏi không? ☐ ☐
- Doanh nghiệp có giúp nhân viên xác định các mục tiêu và cách thức phát triển nghề nghiệp không? ☐ ☐
- Doanh nghiệp có tạo cơ hội để nhân viên trau dồi và thực hành các kỹ năng nghề nghiệp không? ☐ ☐

Hoạt động đào tạo và phát triển nguồn nhân lực tại doanh nghiệp của bạn đang tiến triển tốt nếu tất cả câu trả lời là CÓ. Đối với các câu trả lời là KHÔNG thì bạn nên cân nhắc xem lý do tại sao doanh nghiệp của bạn không thực hiện điều đó và nếu thực hiện thì hiệu quả của hoạt động đào tạo và phát triển nguồn nhân lực có được cải thiện không.

2.4 Doanh nghiệp của bạn đang làm cách nào để duy trì và quản lý nhân viên?

Những câu hỏi dưới đây sẽ giúp bạn đánh giá xem hiện nay doanh nghiệp của bạn đang dùng những cách thức nào để duy trì và quản lý nguồn nhân lực của doanh nghiệp.

Thực hành 21

5 phút 



- | | CÓ | KHÔNG |
|---|--------------------------|--------------------------|
| ■ Doanh nghiệp có cơ chế trả lương thưởng rõ ràng (bằng văn bản) cho nhân viên không? | ☐ | ☐ |

- | | | |
|---|--------------------------|--------------------------|
| ■ Chính sách lương thưởng có được truyền đạt rõ ràng đến tất cả nhân viên không? | ☐ | ☐ |
| ■ Chính sách tiền lương có đưa ra quy trình hướng dẫn cho các cấp quản lý trong quá trình thực hiện không? | ☐ | ☐ |
| ■ Chính sách trả lương thưởng của doanh nghiệp có được cập nhật theo những thay đổi của tình hình thị trường không? | ☐ | ☐ |
| ■ Có nhiều nhân viên hài lòng với mức lương thưởng của họ không? | ☐ | ☐ |
| ■ Việc trả lương có thể hiện được những ai là nhân viên giỏi không? | ☐ | ☐ |
| ■ Ngoài phúc lợi xã hội, doanh nghiệp có chính sách phúc lợi nào riêng cho nhân viên không? | ☐ | ☐ |
| ■ các chuyến nghỉ mát, thăm quan; | ☐ | ☐ |
| ■ quà tặng; | ☐ | ☐ |
| ■ tiệc sinh nhật, tiệc đầu năm và cuối năm; | ☐ | ☐ |
| ■ hỗ trợ gia đình của nhân viên; | ☐ | ☐ |
| ■ hỗ trợ kinh phí đào tạo ngoài kế hoạch. | ☐ | ☐ |
| ■ Doanh nghiệp có chính sách đãi ngộ nào cho những nhân viên gắn bó lâu dài không? | ☐ | ☐ |
| ■ bán cổ phần ưu đãi; | ☐ | ☐ |
| ■ chia lợi nhuận hàng năm; | ☐ | ☐ |
| ■ mua bảo hiểm nhân thọ. | ☐ | ☐ |
| ■ Tỷ lệ nhân viên thôi việc có thấp hơn tỷ lệ thôi việc bình quân của ngành không? | ☐ | ☐ |
| ■ Cấp quản lý có tin tưởng khi giao việc cho nhân viên không? | ☐ | ☐ |
| ■ Đa số nhân viên có hài lòng với môi trường làm việc trong doanh nghiệp không? | ☐ | ☐ |
| ■ Việc đưa ra một kế hoạch, quy trình hay chính sách mới có tham khảo ý kiến của nhân viên không? | ☐ | ☐ |

C

- Doanh nghiệp có xây dựng và phổ biến các chuẩn mực giao tiếp và cư xử giữa các thành viên trong doanh nghiệp không? ☐ ☐
- Những chuẩn mực này có được các cấp quản lý và nhân viên hưởng ứng và tuân theo không? ☐ ☐

Hoạt động duy trì và quản lý nguồn nhân lực tại doanh nghiệp của bạn đang tiến triển tốt nếu tất cả câu trả lời là CÓ. Đối với các câu trả lời là KHÔNG thì bạn nên cân nhắc xem lý do tại sao doanh nghiệp của bạn không thực hiện điều đó và nếu thực hiện thì hiệu quả của hoạt động duy trì và quản lý nguồn nhân lực có được cải thiện không.

Tới đây, bạn đã hoàn thành việc xem xét và đánh giá các hoạt động quản trị nguồn nhân lực tại doanh nghiệp của bạn. Khi trả lời các câu hỏi đánh giá, có thể bạn phát hiện thấy doanh nghiệp của bạn đang gặp một hoặc một số vấn đề về quản trị nguồn nhân lực. Tiếp theo, chúng ta sẽ xem xét một cách ngắn gọn 10 vấn đề về quản trị nguồn nhân lực thường gặp tại các doanh nghiệp vừa và nhỏ ở Việt Nam.

3 Mười vấn đề có liên quan đến quản trị nguồn nhân lực thường gặp trong doanh nghiệp

Vấn đề đầu tiên là:

3.1 Doanh nghiệp không thể xây dựng được kế hoạch nguồn nhân lực do tình hình lao động biến động

Thực hành 22

2 phút 



Bạn hãy dành vài phút nhớ lại xem có lần nào doanh nghiệp của bạn đã không thể xây dựng được kế hoạch nguồn nhân lực không? Khi đó, lý do là vì sao?

.....

.....

Đây là vấn đề mà các doanh nghiệp thường nêu ra khi đề cập tới việc lập kế hoạch nguồn nhân lực. Nguyên nhân của vấn đề này có thể là:

- Công việc luôn thay đổi theo yêu cầu của tình hình hoạt động kinh doanh.
- Công việc không được phân tích và rà soát lại thường xuyên.
- Ban giám đốc không quan tâm hoặc không ủng hộ.
- Bộ phận nhân sự quá tải bởi những việc sự vụ.
- Nhân viên nghỉ việc liên tục.

Để khắc phục vấn đề này bạn có thể lựa chọn các giải pháp sau:

- Kế hoạch nhân lực hàng năm có thể phân chia theo nhiều giai đoạn (6 tháng/quý/tháng...), và có thể điều chỉnh theo tình hình kinh doanh.
- Điểm xuất phát của việc hoạch định nguồn nhân lực là mục tiêu của doanh nghiệp trong kỳ kế hoạch, từ đó vạch ra các bước đi cụ thể.
- Ban giám đốc cần hình thành quan điểm “nguồn nhân lực phải được hoạch định dài hạn” để hạn chế rủi ro trong hoạt động sản xuất kinh doanh do thiếu hụt nguồn nhân lực. Họ cũng cần chấp nhận những thay đổi và điều chỉnh trong kế hoạch nguồn nhân lực.
- Bộ phận nhân sự nên sắp xếp công việc một cách hợp lý tránh mất nhiều thời gian cho những việc sự vụ mà dành nhiều thời gian cho công tác hoạch định nguồn nhân lực.

Vấn đề tiếp theo là:

3.2 Doanh nghiệp khó tuyển được người có chuyên môn giỏi, đặc biệt là trong lĩnh vực kỹ thuật

Vấn đề này chủ yếu là do sự cạnh tranh ngày càng gay gắt trên thị trường lao động có kỹ năng và chuyên môn, tuy nhiên một phần do doanh nghiệp thiếu chính sách linh hoạt trong việc thu hút và tuyển chọn lao động.

Thực hành 23

3 phút 



Theo bạn, doanh nghiệp có thể làm gì để khắc phục vấn đề này?

.....

.....

.....

.....

Để giải quyết vấn đề này, doanh nghiệp nên:

- có kế hoạch dài hạn trong việc thu hút nguồn nhân lực thông qua các hình thức (tiếp nhận và đào tạo sinh viên hoặc tiếp nhận và đào tạo thêm cho các ứng viên có kiến thức và kỹ năng cơ bản nhưng chưa đáp ứng được yêu cầu của công việc, v.v...);
- duy trì các mối quan hệ thường xuyên với các công ty môi giới tuyển dụng;
- đề bạt từ nội bộ;
- tận dụng các mối quan hệ của nhân viên.

Tiếp theo, các vấn đề quản trị nguồn nhân lực nào có thể xảy ra đối với doanh nghiệp? Bạn hãy đọc tình huống dưới đây.

Nhận thức được tầm quan trọng của công tác đào tạo, hơn 1 năm nay, ông Mạnh Hà, Giám đốc công ty TNHH Thái Thuận đã áp dụng chính sách mới về đào tạo nhân viên. Theo chính sách này, hàng năm mỗi nhân viên phải tham dự ít nhất một khóa đào tạo. Nội dung đào tạo được chia thành 2 lĩnh vực:

- đào tạo kỹ thuật đối với các kỹ sư và công nhân thuộc Phòng Kỹ thuật, KCS, Vật tư, Công nghệ;
- đào tạo quản lý và nghiệp vụ dành cho các cấp quản lý và nhân viên thuộc các bộ phận Sales, Marketing, Kế toán, Kế hoạch, Nhân sự.

Nhưng qua hơn 1 năm thực hiện, ông Mạnh Hà nhận thấy rằng nhân viên có khuynh hướng né tránh các khóa học với những lý do nghe có vẻ rất chính đáng như: phải giải quyết gấp một số công việc, người nhà bị ốm xin nghỉ phép để chăm sóc, v.v.... Một số nhân viên tham gia khóa học một cách uể oải và thụ động. Đặc biệt, những kiến thức, kỹ năng từ các khóa đào tạo vẫn chưa được áp dụng để cải tiến các quy trình công việc theo mong muốn của

ông. Một số cải tiến được thực hiện nhưng chỉ trong một thời gian ngắn, sau đó mọi việc lại trở về như cũ.

Tình huống trên của công ty TNHH Thái Thuận đưa ra 2 vấn đề có liên quan đến công tác đào tạo mà nhiều doanh nghiệp thường gặp phải. Đó là:

- Nhân viên và nhà quản lý thường viện nhiều lý do và né tránh các khóa học do doanh nghiệp tổ chức.
- Một thời gian ngắn sau khi đào tạo, mọi việc trở lại tình trạng y như trước khi đào tạo.

Sau đây chúng ta sẽ lần lượt tìm hiểu nguyên nhân và giải pháp khắc phục hai vấn đề này.

3.3 Nhân viên và nhà quản lý thường viện nhiều lý do để né tránh các khóa học do doanh nghiệp tổ chức.

Thực hành 24

2 phút 



Bạn hãy nghĩ xem điều gì có thể là nguyên nhân khiến cho các nhân viên của công ty TNHH Thái Thuận né tránh tham gia hoặc tham gia không nhiệt tình các khóa học do công ty tổ chức?

.....

.....

.....

.....

Bạn hãy đề xuất 3 giải pháp nhằm giúp công ty TNHH Thái Thuận khắc phục vấn đề này.

1

2

3

C

Có rất nhiều nguyên nhân có thể gây ra vấn đề này, nhưng chủ yếu là do:

- Nhân viên thiếu động cơ học tập.
- Đào tạo ở doanh nghiệp chỉ là hình thức.
- Doanh nghiệp không có kế hoạch ứng dụng cho nhân viên sau đào tạo.

Để khắc phục được vấn đề này, doanh nghiệp nên:

- xác định đúng nhu cầu đào tạo;
- truyền đạt cho nhân viên hiểu rõ mục tiêu và lợi ích của đào tạo;
- lập và triển khai thực hiện tốt kế hoạch đào tạo;
- tổ chức cho nhân viên ứng dụng kết quả đào tạo và tiến hành đánh giá hiệu quả đào tạo.

3.4 Một thời gian ngắn sau khi đào tạo, mọi việc trở lại tình trạng y như trước khi đào tạo.

Không chỉ công ty TNHH Thái Thuận mà nhiều doanh nghiệp gặp phải vấn đề này bởi vì họ không có những hoạt động và chính sách để duy trì kiến thức và kỹ năng ứng dụng của đào tạo vào việc phát triển nghề nghiệp cho nhân viên.

Thực hành 25

3 phút 



Theo bạn, doanh nghiệp cần phải làm gì để khuyến khích nhân viên áp dụng những kiến thức và kỹ năng được đào tạo vào việc cải tiến công việc của họ?

.....

.....

.....

.....

Để khuyến khích nhân viên áp dụng những kiến thức và kỹ năng được đào tạo, doanh nghiệp cần phải:

- tạo điều kiện về thời gian và các nguồn lực khác để nhân viên ứng dụng kết quả đào tạo vào công việc.
- thể chế hóa các ứng dụng hiệu quả vào hoạt động của doanh nghiệp dưới hình thức các quy trình, quy định.
- có chính sách khuyến khích và đãi ngộ cho các nhân viên ứng dụng tốt kết quả đào tạo vào công việc.
- hoạt động đào tạo phải được duy trì liên tục theo mục tiêu của doanh nghiệp trong từng giai đoạn.

Liên quan đến việc duy trì nguồn nhân lực, vấn đề mà nhiều doanh nghiệp gặp phải là nhân viên giỏi lần lượt ra đi.

3.5 Nhân viên giỏi lần lượt ra đi.

Thực hành 26

3 phút 



Bạn hãy đánh dấu vào những điều dưới đây mà bạn cho rằng chúng là lý do khiến nhân viên ra đi.

- Nhân viên không có cơ hội phát triển nghề nghiệp. ☐
- Nhân viên gặp phải mâu thuẫn nội bộ, đặc biệt là với cấp quản lý. ☐
- Nhân viên bất mãn về chính sách lương bổng và đãi ngộ của công ty. ☐
- Nhân viên kiệt sức vì quá tải trong công việc. ☐

Bạn thấy rằng tất cả những điều trên đều là lý do khiến nhân viên bỏ doanh nghiệp. Để giữ chân các nhân viên giỏi, doanh nghiệp cần phải:

- xác định bộ phận nào có nhân viên nghỉ việc thường xuyên nhất;
- tìm kiếm nguyên nhân đích thực;
- xem xét lại các mâu thuẫn và quan hệ nội bộ, chính sách lương bổng và đãi ngộ, hoàn cảnh gia đình, những bức xúc của cá nhân để tìm biện pháp giải quyết thích hợp;
- xây dựng quan điểm “trọng nhân tài” ở mọi cấp quản lý.

Vấn đề giữ chân nhân viên giỏi có liên quan tới chính sách lương và đãi ngộ của doanh nghiệp. Tuy nhiên, việc xây dựng một chính sách lương và đãi ngộ hợp lý và công bằng lại là một vấn đề mà doanh nghiệp đang cố gắng giải quyết.

C

3.6 Doanh nghiệp muốn xây dựng quy chế trả lương hợp lý hơn, nhưng lâu nay vẫn không thể tiến hành được.

Thực hành 27

3 phút 



Theo bạn, tại sao doanh nghiệp khó có thể thực hiện việc cải cách chính sách lương bổng cho hợp lý và công bằng hơn?

.....

.....

.....

Doanh nghiệp thường trì hoãn việc cải cách chính sách lương bổng là do họ e ngại:

- gây ra bất ổn trong nhân viên.
- sự tăng lên đáng kể của quỹ tiền lương.

Để khắc phục vấn đề này, doanh nghiệp cần:

- xác định tỉ lệ tăng cho phép của quỹ lương.
- xác định quan điểm và cách thức tiến hành xây dựng cơ cấu tiền lương.
- truyền đạt và tham khảo ý kiến phản hồi trong doanh nghiệp, điều chỉnh cho phù hợp trước khi bắt tay lập kế hoạch cải tiến tiền lương.

Vấn đề tiếp theo liên quan đến việc giữ chân nhân viên giỏi là các nhân viên có năng lực thường bị mất cơ hội đề bạt.

3.7 Doanh nghiệp khó đánh giá hoặc không tin tưởng đề bạt nhân viên có đủ năng lực cho vị trí mới.

Vấn đề này được mô tả trong tình huống dưới đây.

Ông Phước, Trưởng phòng Kinh doanh của Công ty Xuất nhập khẩu Nông sản Nam Sơn sắp về hưu. Bà Mai Phương, Giám đốc công ty đang phân vân

có nên đề bạt anh Khang, phụ trách chi nhánh miền Tây lên vị trí Trưởng phòng Kinh doanh hay không.

Trong số nhân viên phụ trách chi nhánh, anh Khang là người trẻ tuổi, rất nhạy bén và năng nổ nhưng nóng tính và hay đưa ra quyết định vội vàng. So với các chi nhánh khác, chi nhánh do anh Khang phụ trách có doanh số bán cao nhất. Nhưng bà Mai Phương cảm thấy rất khó đánh giá liệu anh Khang có đủ năng lực để đảm nhiệm vị trí Trưởng phòng Kinh doanh không. Lý do là từ trước đến nay đánh giá hiệu quả làm việc của công ty chỉ nhằm xét khen thưởng cuối năm và điều chỉnh mức lương. Mặt khác bà Mai Phương cũng cảm thấy không an tâm nếu giao vị trí này cho một người còn trẻ và ít kinh nghiệm.

Qua tình huống trên, bạn có thể thấy rằng doanh nghiệp như công ty Nam Sơn sẽ gặp khó khăn khi đề bạt do:

- Hệ thống đánh giá năng lực làm việc chưa thật sự là công cụ hữu hiệu trong việc đề bạt và bố trí nhân viên.
- Ban giám đốc, cấp quản lý và nhân viên còn thiếu sự tin tưởng lẫn nhau trong công việc.

Thực hành 28

3 phút 



Để tránh việc khó đánh giá và thiếu tin tưởng vào năng lực của nhân viên, công ty Nam Sơn cần phải làm gì? Hãy nêu 3 đề xuất của bạn.

- 1
- 2
- 3

Để có thể đánh giá và tin tưởng vào năng lực của nhân viên, công ty Nam Sơn nên:

- xem xét và cải tiến hệ thống đánh giá năng lực làm việc;
- đưa việc đánh giá thành hoạt động thường xuyên của doanh nghiệp;
- mở rộng phạm vi ủy thác công việc cho nhân viên;
- tin tưởng giao việc cho nhân viên bên cạnh việc giám sát và hướng dẫn công việc;
- tạo ra cơ hội thảo luận và tiếp cận giữa Ban giám đốc, cấp quản lý và nhân viên;

- trao quyền chủ động trong công việc cho nhân viên.

Cùng với vấn đề khó đánh giá năng lực của nhân viên, các doanh nghiệp thường phàn nàn về sự quá thụ động của nhân viên trong công việc.

C

3.8 Nhân viên quá thụ động trong công việc, hầu như chỉ chờ cấp trên giao việc.

Các nguyên nhân gây nên vấn đề này bao gồm:

- Cấp quản lý nắm tất cả quyền hành và công việc, nhân viên không thể xây dựng kế hoạch làm việc.
- Nhân viên thiếu thông tin và những hướng dẫn để làm việc.
- Nhân viên không được khuyến khích chủ động trong công việc.
- Quy trình chuẩn mực không được thiết lập cho công việc cho nên việc giải quyết công việc mang tính chất “ăn xổi ở thì”.
- Quyền hạn và trách nhiệm của nhân viên không rõ ràng.

Thực hành 29

3 phút 



Nếu nhân viên của bạn quá thụ động trong công việc, bạn sẽ làm gì để họ năng động hơn?

.....

.....

.....

.....

Để nhân viên trở nên năng động hơn trong công việc, bạn có thể lựa chọn các giải pháp sau:

- đẩy mạnh việc phân công, phân nhiệm cụ thể, rõ ràng (thể hiện ở bản mô tả công việc).
- khuyến khích nhân viên hiến kế và vạch kế hoạch thực hiện từng công việc cụ thể;

- yêu cầu nhân viên cung cấp kế hoạch cá nhân, thực hiện kiểm tra tiến độ công việc thông qua kế hoạch này;
- khen thưởng các sáng kiến cải tiến của nhân viên;
- cung cấp thông tin cần thiết cho nhân viên;
- trao quyền hạn đúng với trách nhiệm của nhân viên;
- mở rộng quyền hạn cho nhân viên.

Hai vấn đề cuối cùng liên quan đến việc tái cấu trúc và cải tiến các hoạt động quản trị nguồn nhân lực tại doanh nghiệp.

3.9 Doanh nghiệp không dám tiến hành việc tái cấu trúc, dù biết rằng cơ cấu hiện nay không còn phù hợp nữa.

Nỗi e ngại này của doanh nghiệp là do:

- lo ngại phải giải quyết số lao động dôi dư;
- lo ngại sự đổ kỵ, ganh ghét trong nội bộ khi phải thay đổi vị trí công việc của một số nhân viên;
- không biết phải bắt đầu từ chỗ nào và không đảm bảo được sự thành công trong quá trình tiến hành;
- không muốn đụng chạm những quan hệ quen biết giữa nhân viên và ban giám đốc;
- sự chống đối của các cấp quản lý và phản ứng tiêu cực hàng loạt của nhân viên.

Để vượt qua nỗi e ngại này, doanh nghiệp nên:

- tiến hành đánh giá chính xác nhu cầu tái cấu trúc và cân nhắc kỹ các giải pháp để đảm bảo tính khả thi;
- thành lập ủy ban tái cấu trúc gồm lãnh đạo và tất cả các cấp quản lý;
- kế hoạch cần có sự linh hoạt để có thể điều chỉnh kịp thời;
- truyền đạt thông tin sâu rộng để mọi người nắm rõ mục đích và cách thức tiến hành;
- giải quyết thỏa đáng cho lao động dôi dư.

3.10 Doanh nghiệp không có đủ nhân lực để cải tiến các hoạt động quản trị nguồn nhân lực.

Đây là than phiền của nhiều doanh nghiệp khi đề cập đến việc cải tiến các hoạt động quản trị nguồn nhân lực của doanh nghiệp. Điều này là do:

C

- Doanh nghiệp chưa coi trọng đúng mức vai trò của quản trị nguồn nhân lực.
- Nhân viên và cấp quản lý thường xuyên bị quá tải bởi công việc thường ngày.
- Nhân viên và cấp quản lý thiếu nghiệp vụ và kinh nghiệm để đảm nhiệm.

Để có đủ nhân lực thực hiện việc cải tiến các hoạt động quản trị nguồn nhân lực, doanh nghiệp nên:

- hạn chế tình trạng bị động của bộ phận Nhân sự trong việc phục vụ cho các bộ phận khác. Thay vào đó, các hoạt động quản trị nguồn nhân lực phải được hoạch định dựa trên mục tiêu và kế hoạch chung của doanh nghiệp.
- xác định rõ và phân công lại trách nhiệm quản trị nguồn nhân lực giữa bộ phận nhân sự và các bộ phận chức năng khác.
- tổ chức các khóa đào tạo về kỹ năng quản trị nguồn nhân lực cho bộ phận nhân sự và những nhà quản lý ở các bộ phận khác để họ có thể thực hiện tốt các hoạt động quản trị nguồn nhân lực hàng ngày.

Chúng ta vừa xem xét một cách ngắn gọn các nguyên nhân và giải pháp đề xuất của 10 vấn đề quản trị nguồn nhân lực thường gặp trong doanh nghiệp. Để có thể giải quyết một cách có hiệu quả từng vấn đề, bạn cần phải có một số kỹ năng cụ thể về quản trị nguồn nhân lực. **Bạn có thể trau dồi các kỹ năng này qua bộ sách và các chương trình đào tạo về quản trị nguồn nhân lực do Business Edge thiết kế.**

Tới đây, bạn đã nghiên cứu xong phần nội dung cuối cùng của cuốn sách. Trước khi chuyển sang phần đánh giá kết quả học, bạn hãy dành ít phút điểm lại những nội dung chính của phần này.

4 Tóm tắt



Trong phần này, bạn đã có cơ hội:

- Xem xét và đánh giá thực tiễn hoạt động quản trị nguồn nhân lực tại doanh nghiệp của bạn qua các câu hỏi CÓ hoặc KHÔNG ở các khía cạnh sau:
 - hoạch định nguồn nhân lực;
 - tìm kiếm và thu hút nguồn nhân lực;
 - đào tạo và phát triển nguồn nhân lực;
 - duy trì và quản lý nguồn nhân lực.

Nếu tất cả câu trả lời là CÓ thì nghĩa là các chức năng quản trị nguồn nhân lực đang được thực hiện đầy đủ và hiệu quả tại doanh nghiệp của bạn. Nếu có câu trả lời KHÔNG thì bạn nên xem xét lý do tại sao doanh nghiệp của bạn không làm điều đó và nếu thực hiện thì hiệu quả quản trị nguồn nhân lực có được cải thiện không.

- Nhận biết 10 vấn đề thường gặp trong quản trị nguồn nhân lực tại các doanh nghiệp vừa và nhỏ ở Việt Nam. Đó là các vấn đề sau:
 - Doanh nghiệp không thể xây dựng được kế hoạch nguồn nhân lực hàng năm do lao động biến động liên tục.
 - Doanh nghiệp khó tuyển được người có chuyên môn giỏi, đặc biệt là trong lĩnh vực kỹ thuật.
 - Nhân viên và nhà quản lý thường viện nhiều lý do để né tránh các khóa học do doanh nghiệp tổ chức.
 - Một thời gian ngắn sau khi đào tạo, mọi việc trở lại tình trạng y như trước khi đào tạo.
 - Nhân viên giỏi lần lượt ra đi.
 - Doanh nghiệp muốn xây dựng quy chế trả lương hợp lý hơn, nhưng lâu nay vẫn không thể tiến hành được.
 - Doanh nghiệp không biết được nhân viên nào đủ năng lực để đề bạt cho vị trí mới.
 - Nhân viên quá thụ động trong công việc, hầu như chỉ chờ cấp trên giao việc.

C

C

- Doanh nghiệp không dám tiến hành việc tái cấu trúc, dù biết rằng cơ cấu hiện nay không còn phù hợp nữa.
- Doanh nghiệp không có đủ nhân lực để cải tiến các hoạt động quản trị nguồn nhân lực.

Đối với từng vấn đề, bạn đã xem xét các nguyên nhân có thể và các kiến nghị giải pháp.

5 Suy ngẫm



Bây giờ bạn dành 5 phút để suy ngẫm những vấn đề vừa nghiên cứu và nghĩ xem bạn sẽ áp dụng chúng vào thực tế công việc của bạn như thế nào? Hãy viết ra những suy nghĩ của bạn:

C



A! Tôi đã học được ...

.....
.....
.....

Áp dụng khi nào?

.....
.....

Áp dụng điều đó ở công việc nào?

.....
.....
.....



A! Tôi đã học được ...

.....
.....
.....

Áp dụng khi nào?

.....
.....

Áp dụng điều đó ở công việc nào?

.....
.....
.....

Đánh giá kết quả

1 Bài kiểm tra nhanh



Đến đây, bạn đã gần như hoàn tất việc nghiên cứu cuốn sách. Hãy trả lời những câu hỏi sau để đánh giá xem liệu bạn đã nắm vững những khái niệm chính đã được nêu trong cuốn sách.

Câu 1 Tại sao chủ doanh nghiệp nên coi nhân lực là nguồn lực cần đầu tư hơn là nguồn phát sinh chi phí?

.....

Câu 2 Bạn hãy nêu 3 biểu hiện của quản trị nguồn nhân lực theo quan điểm khai thác và phát triển nguồn nhân lực.

.....

.....

.....

Câu 3 Giải thích tại sao bộ phận nhân sự cần được tham gia vào quá trình hoạch định chiến lược của doanh nghiệp?

.....

.....

.....

Câu 4 Điều gì xảy ra nếu quản trị nguồn nhân lực chỉ nhằm đáp ứng các mong muốn của chủ doanh nghiệp mà không cân nhắc và thỏa mãn mong muốn của nhân viên?

.....

.....

.....

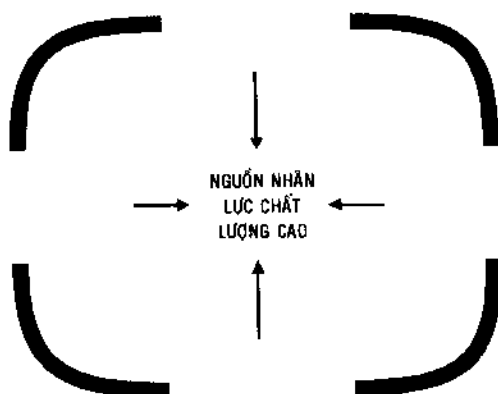
Câu 5 Trong quản trị nguồn nhân lực, vai trò của bộ phận nhân sự và các nhà quản lý chức năng khác nhau như thế nào?

.....

.....

.....

Câu 6 Để xây dựng và duy trì nguồn nhân lực chất lượng cao, quản trị nguồn nhân lực cần thực hiện các giai đoạn nào trong vòng lặp sau:



Câu 7 Hãy nêu 3 nguy cơ có thể xảy ra nếu doanh nghiệp không hoạch định nguồn nhân lực.

.....

.....

.....

Câu 8 Điều gì sẽ xảy ra nếu doanh nghiệp không có chính sách tuyển dụng đúng đắn.

.....

.....

.....

Câu 9 Đào tạo và phát triển nguồn nhân lực mang lại lợi ích gì cho doanh nghiệp nói chung và cho nhân viên nói riêng?

.....

.....

.....

Câu 10 Hãy nêu 3 việc mà chủ doanh nghiệp và các nhà quản lý cần phải làm để đảm bảo hiệu quả của đào tạo.

.....

.....

.....

Câu 11 Ngoài mục đích xác định mức lương thưởng phù hợp và công bằng, việc đánh giá hiệu quả làm việc còn giúp phát triển nhân viên ở các khía cạnh nào?

.....

.....

.....

Câu 12 Hãy nêu 3 lý do giải thích tại sao doanh nghiệp nên giúp nhân viên lập kế hoạch phát triển nghề nghiệp của họ.

.....

.....

.....

Câu 13 Hãy nêu 3 cách thức mà doanh nghiệp có thể làm để tạo cơ hội phát triển nghề nghiệp cho nhân viên.

.....

.....

.....

Câu 14 Những hậu quả gì có thể xảy ra nếu doanh nghiệp không có chính sách duy trì và quản lý đội ngũ nhân viên?

.....

.....

.....

Câu 15 Để duy trì được những nhân viên giỏi, doanh nghiệp cần phải làm gì?

.....

.....

.....

Bạn có thể tham khảo các câu trả lời ở phần *Đáp án bài kiểm tra nhanh* ở cuối cuốn sách.

2 Bài tập tình huống



Bạn hãy nghiên cứu tình huống dưới đây và cố gắng vận dụng những kiến thức đã học được từ cuốn sách này và kinh nghiệm của bạn để trả lời các câu hỏi.

Công ty sản xuất đồ gỗ xuất khẩu Minh Tú có khoảng 300 nhân viên. Hiện nay, bộ phận Nhân sự của công ty có 2 nhân viên. Nhiệm vụ chủ yếu của bộ phận Nhân sự là tổng hợp giờ công từ bảng chấm công do các bộ phận và xưởng gửi lên để tính lương hàng tháng. Bộ phận Nhân sự cũng hỗ trợ Giám đốc công ty các việc hành chính sự vụ về giấy tờ thủ tục của công ty.

Công ty Minh Tú thành lập được 5 năm nhưng đã trải qua 4 “đời” Trưởng bộ phận Nhân sự. Trong khoảng thời gian Trưởng bộ phận Nhân sự nghỉ việc và chưa tuyển được người thay thế, Giám đốc giao trách nhiệm quản lý nhân sự cho các trưởng bộ phận và quản đốc xưởng.

Công ty luôn có nhu cầu tuyển dụng người thay thế các vị trí quản lý, kỹ sư và công nhân có trình độ tay nghề cao. Hiện công ty đang cần tuyển gấp người thay thế cho 2 nhân viên kỹ thuật cao cấp tại bộ phận Thiết kế vừa bỏ việc trong tháng trước. Giám đốc giao cho ông Liêm, Trưởng bộ phận Thiết kế tự tìm các ứng viên, phỏng vấn và đề xuất. Do chưa tìm được người nên trước mắt ông Liêm dự định cất nhắc 2 nhân viên làm lâu năm lên thay thế bởi vì họ đã có kinh nghiệm làm việc ở bộ phận Thiết kế.

Hàng năm công ty cử nhân viên đi học một số khóa đào tạo theo đề nghị của các bộ phận, còn các cấp quản lý thì do Giám đốc quyết định. Những chương trình được Giám đốc xét duyệt ưu tiên là các khóa đào tạo ngắn ngày về chính sách và qui định mới của nhà nước về thuế, tài chính và đầu tư. Mục đích chủ yếu là để người đảm nhiệm công việc có liên quan nắm được chính sách để giải quyết công việc không bị ách tắc về thủ tục pháp lý.

Hàng năm, vào tháng 12 các trưởng bộ phận đánh giá năng lực làm việc của nhân viên mình theo 3 cấp độ A, B, C (mẫu có sẵn). Giám đốc xét duyệt kết quả và ấn định mức tiền thưởng cho từng cấp độ. Ngoài ra, kể từ năm nay, Giám đốc công ty quyết định sẽ dành quỹ bán phế liệu để chia đều cho nhân viên mỗi năm để nâng mức thu nhập cho nhân viên (khoảng vài trăm ngàn/ người).

So với các công ty sản xuất đồ gỗ khác, mức lương mà công ty Minh Tú trả cho nhân viên, đặc biệt công nhân thường thấp hơn. Số liệu cho thấy đã hai năm qua hệ thống lương chưa được cập nhật, trong khi đa số nhân viên là người từ các tỉnh đến và ở trọ tại thành phố. Bảng lương được hình thành trên cơ sở công ty đưa ra những thỏa thuận miệng với ứng viên, và nhiều nhân viên

cùng một ngạch lương nhưng lại có lương chênh lệch với nhau khá nhiều mà không có cơ sở giải thích.

Cách đây nửa tháng, Giám đốc ban hành văn bản quy định tất cả những nhân viên lần đầu tiên vắng mặt mà không có lý do sẽ bị cắt lương một tuần và nếu tái phạm sẽ bị buộc thôi việc. Đại diện Công đoàn đã có kiến nghị về qui định này nhưng Giám đốc công ty chưa xem xét.

Bạn hãy:

- 1 Đánh giá những điểm tốt và chưa tốt trong các hoạt động quản trị nguồn nhân lực hiện nay tại công ty Minh Tú.
- 2 Xác định các vấn đề về quản trị nguồn nhân lực mà công ty Minh Tú đã và sẽ gặp phải.
- 3 Xác định những ảnh hưởng mà các vấn đề trên có thể gây ra đối với hoạt động sản xuất kinh doanh của công ty Minh Tú.
- 4 Đề xuất các giải pháp để giúp công ty Minh Tú khắc phục các vấn đề trên.

Bạn có thể tham khảo câu trả lời ở phần *Đáp án bài tập tình huống* ở cuối cuốn sách.

Hãy tóm lược và suy ngẫm

1 Tóm lược và suy ngẫm

Bây giờ bạn đã nghiên cứu xong nội dung của cuốn sách *Bản chất quản trị nguồn nhân lực - Gây dựng "đội quân tinh nhuệ"*, chúng ta hãy điểm lại các mục tiêu chính của cuốn sách.

Mục tiêu thứ nhất:

- **Bạn có khả năng giải thích nhân sự là một nguồn lực cần đầu tư hơn là nguồn phát sinh chi phí.**

Trong phần A, chúng ta đã thảo luận và thống nhất với nhau về các điểm sau:

- Nguồn nhân lực có chất lượng cao sẽ tạo ra lợi thế cạnh tranh cho doanh nghiệp. Nguồn nhân lực của một doanh nghiệp bao gồm các phẩm chất, kinh nghiệm sống, kiến thức, óc sáng tạo, năng lượng và nhiệt huyết mà đội ngũ nhân viên cống hiến cho công việc của họ.
- Đội ngũ nhân viên của doanh nghiệp không phải là nguồn phát sinh chi phí mà là một nguồn lực cần phải được đầu tư. Nguồn lực này có thể sinh lời cho doanh nghiệp nếu các khoản chi cho đội ngũ nhân viên là các khoản đầu tư thích đáng để phát triển nguồn nhân lực.

Hãy liên hệ doanh nghiệp của bạn:

- *Quan điểm coi đội ngũ nhân viên là một nguồn lực cần được đầu tư được thể hiện như thế nào trong thực tiễn quản trị nguồn nhân lực tại doanh nghiệp của bạn?*

.....

.....

.....

- *Doanh nghiệp của bạn cần thực hiện những thay đổi gì để quan điểm này được thể hiện nhiều hơn trong các hoạt động quản trị nguồn nhân lực tại doanh nghiệp của bạn?*

.....

.....

Mục tiêu thứ hai là:

- **Bạn có khả năng giải thích vai trò và mục tiêu của quản trị nguồn nhân lực.**

Trong phần A, khi thảo luận về quản trị nguồn nhân lực khác nhau như thế nào giữa quan điểm quản lý hành chính và quan điểm khai thác và phát triển nhân lực, chúng ta đã đúc kết: quản trị nguồn nhân lực cần nhấn mạnh vai trò khai thác và phát triển hơn là quản lý hành chính.

Xuất phát từ vai trò trên, bộ phận nhân sự cần phải được tham gia vào quá trình hoạch định chiến lược của doanh nghiệp chứ không đơn giản chỉ phục vụ các hoạt động khác trong doanh nghiệp.

Chúng ta cũng đã xác định mục tiêu của quản trị nguồn nhân lực là cân đối và thỏa mãn mong muốn của cả chủ doanh nghiệp và nhân viên chứ không phải chỉ nhằm đạt được những mong muốn của riêng chủ doanh nghiệp.

Hãy liên hệ doanh nghiệp của bạn:

- *Hiện nay tại doanh nghiệp của bạn bộ phận nhân sự được tham gia như thế nào vào việc lập chiến lược và kế hoạch kinh doanh của doanh nghiệp?*
-
-
-

- *Các hoạt động quản trị nguồn nhân lực tại doanh nghiệp của bạn làm thế nào để cân đối và thỏa mãn mong muốn của cả chủ doanh nghiệp và nhân viên?*
-
-
-

Mục tiêu thứ ba là:

- **Bạn có thể xác định ai tham gia vào hoạt động quản trị nguồn nhân lực và vai trò của họ.**

Cuối phần A, chúng ta đã thảo luận và thống nhất rằng:

- Về một khía cạnh nào đó, tất cả các nhà quản lý trong doanh nghiệp đều là người quản lý nguồn nhân lực. Cho nên họ cần phải tham gia vào quá trình tuyển chọn, đào tạo, đánh giá, phát triển và duy trì đội ngũ nhân viên.
- Bộ phận quản trị nguồn nhân lực có vai trò tư vấn và hỗ trợ cho các bộ phận khác trong doanh nghiệp thực hiện trách nhiệm quản lý đội ngũ nhân viên.

Hãy nghĩ về doanh nghiệp của bạn:

- *Tại doanh nghiệp của bạn, các nhà quản lý chức năng hiểu gì về vai trò của bộ phận nhân sự?*

.....

.....

.....

- *Họ hiểu như thế nào về vai trò của họ trong công tác quản trị nguồn nhân lực?*

.....

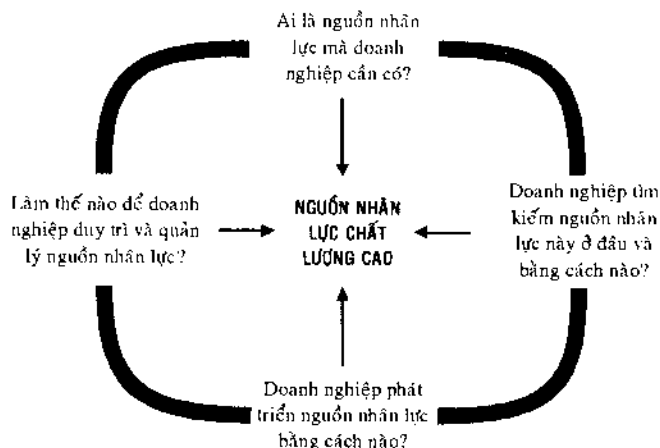
.....

.....

Mục tiêu thứ tư là:

- **Bạn có thể mô tả các chức năng của quản trị nguồn nhân lực theo một quá trình tạo dựng và duy trì nguồn nhân lực có chất lượng cao cho doanh nghiệp.**

Trong điều kiện thị trường cạnh tranh ngày càng khốc liệt, doanh nghiệp của bạn sẽ khó có thể cạnh tranh nếu thiếu một đội ngũ nhân viên có năng lực và nhiệt tình. Phần B của cuốn sách đã giới thiệu với bạn quá trình tạo dựng và duy trì nguồn nhân lực chất lượng cao theo vòng lặp sau:



Các chức năng của quản trị nguồn nhân lực sẽ giúp bạn thực hiện 4 giai đoạn trong vòng lặp trên.

Mục tiêu thứ năm là:

- **Bạn có thể đánh giá thực tế các hoạt động quản trị nguồn nhân lực của doanh nghiệp qua danh mục câu hỏi.**

Phần C của cuốn sách đã cung cấp cho bạn một danh mục các câu hỏi đánh giá thực tiễn hoạt động quản trị nguồn nhân lực tại doanh nghiệp của bạn theo các chức năng:

- hoạch định nguồn nhân lực;
- tìm kiếm và thu hút nguồn nhân lực;
- đào tạo và phát triển nguồn nhân lực;
- duy trì và quản lý nguồn nhân lực.

Hãy liên hệ doanh nghiệp của bạn:

- *Những điều gì đã làm tốt và những điều gì cần phải hoàn thiện trong các hoạt động quản trị nguồn nhân lực tại doanh nghiệp của bạn?*

Các chức năng	Điều đã làm tốt	Điều cần hoàn thiện
<i>Hoạch định nguồn nhân lực</i>		
<i>Tìm kiếm và thu hút nguồn nhân lực</i>		

<i>Đào tạo và phát triển nguồn nhân lực</i>		
<i>Duy trì và quản lý nguồn nhân lực</i>		

Mục tiêu cuối cùng là:

- **Bạn có khả năng nhận biết 10 vấn đề về quản trị nguồn nhân lực thường gặp ở doanh nghiệp, cùng với những nguyên nhân và các kiến nghị giải pháp.**

Ở cuối phần C, cuốn sách đề cập tới 10 vấn đề thường gặp trong quản trị nguồn nhân lực tại các doanh nghiệp vừa và nhỏ ở Việt Nam. Đối với từng vấn đề, bạn đã xem xét các nguyên nhân có thể và các kiến nghị giải pháp để khắc phục vấn đề.

Hãy liên hệ doanh nghiệp của bạn:

- *Doanh nghiệp của bạn thường gặp phải những vấn đề nào trong thực tiễn quản trị nguồn nhân lực?*

.....

.....

.....

- *Doanh nghiệp của bạn cần làm gì để giải quyết các vấn đề này?*

.....

.....

.....

Bây giờ bạn hãy xem lại **mục tiêu học** mà bạn đã tự đặt ra cho mình ở đầu cuốn sách. Bạn tự đánh giá xem mục tiêu đã đạt được ở mức độ nào?

.....

.....

.....

Có lẽ bạn đã phần nào thỏa mãn với mục tiêu nắm bắt kiến thức, nhưng còn những mục tiêu mang tính chất hành động thì sao? Phần tiếp theo sẽ giúp bạn áp dụng những kiến thức mà bạn gặt hái được vào thực tiễn công việc.

2 Kế hoạch hành động

2.1 Kế hoạch hành động là gì?

Kế hoạch hành động là một công cụ giúp bạn áp dụng những gì rút ra được từ cuốn sách vào thực tế công việc.

2.2 Làm thế nào để lập một kế hoạch hành động?

Đây là lúc bạn xem lại những ghi chép của mình ở trang *Suy ngẫm* sau mỗi phần trong cuốn sách.

Trước tiên, hãy xác định các mục tiêu mà bạn mong muốn đạt được là gì? Để đạt được các mục tiêu này, bạn có thể sẽ gặp phải những vấn đề nào? Hãy liệt kê chúng. Sau đó hãy phân tích xem để giải quyết từng vấn đề, bạn sẽ cần thực hiện những hành động gì, với các nguồn lực nào, và trong thời gian bao lâu?

Hãy đảm bảo từng mục tiêu trong kế hoạch hành động của bạn luôn đáp ứng các tiêu chí sau:

- cụ thể;
- có thể đo lường được;
- có thể đạt được;
- phù hợp (với mục tiêu của nhóm và mục tiêu của doanh nghiệp);
- thời hạn hợp lý.

Ví dụ:

Mục tiêu không cụ thể: Phát hiện các vấn đề quản trị nguồn nhân lực.

Mục tiêu cụ thể: Xác định ba vấn đề quản trị nguồn nhân lực có ảnh hưởng nhiều nhất đến hoạt động sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp.

Để đảm bảo tính khả thi, trong một kế hoạch hành động, bạn chỉ nên đề xuất một mục tiêu cần đạt được và không quá 3 vấn đề cần phải giải quyết trong một khoảng thời gian nhất định.

2.3 Làm gì với kế hoạch hành động?

Khi đã lập xong kế hoạch hành động, bạn nên bắt tay ngay vào việc thực hiện. Đừng để bất kỳ điều gì trì hoãn bạn! Trong quá trình thực hiện, rất có thể sẽ có những yếu tố ảnh hưởng đến những dự kiến của bạn. Bạn hãy phân tích kỹ lưỡng những ảnh hưởng này và trong trường hợp cần thiết, bạn đừng e ngại gì nếu phải thay đổi một số dự kiến trong kế hoạch hành động của mình. Nhưng lưu ý rằng cuối cùng bạn phải đạt được mục tiêu đã đặt ra.

Kế hoạch hành động là dành cho bạn. Trừ khi bạn yêu cầu, không ai đánh giá, chấm điểm hay xem xét kế hoạch của bạn. Hãy treo kế hoạch hành động ở nơi làm việc và bắt tay thực hiện ngay!

Bạn nên xem xét lại kế hoạch của mình theo định kỳ (có thể hàng tháng) và điều chỉnh kế hoạch khi cần thiết. Hãy xem lại:

- những gì đang phát huy tác dụng?
- những gì cần được cải tiến?
- làm thế nào để có thể thực hiện các cải tiến đó?

Khi đã thực hiện xong kế hoạch hành động, bạn không nên vội vàng cất nó vào ngăn bàn. Bạn nên dành chút thời gian để đánh giá việc thực hiện kế hoạch hành động và so sánh xem kết quả mà bạn đạt được có như mong muốn hay không. Điều này sẽ giúp bạn tích lũy kinh nghiệm để thực hiện thành công các kế hoạch hành động trong tương lai.

Đừng quên ghi nhận những tiến bộ mà bạn đã đạt được. Hãy ăn mừng những thành công của mình!

KẾ HOẠCH HÀNH ĐỘNG

Mục tiêu mà tôi muốn đạt được là:

--

Những vấn đề cần giải quyết	Những việc cần phải làm	Nguồn lực cần huy động	Thời gian thực hiện

Kết quả thực tế

--

3 Đáp án bài tập tự đánh giá

Bài tự đánh giá 1

- 1 Ý kiến này đã đúng khi coi nguồn nhân lực như là một nguồn lực như các nguồn lực vật chất khác của doanh nghiệp, và doanh nghiệp phải có nguồn nhân lực tốt mới tồn tại và phát triển được. Tuy nhiên, sẽ không đúng nếu khai thác một cách triệt để nguồn nhân lực mà thiếu sự đầu tư phát triển. Cái giá phải trả cho cách sử dụng này là mọi nhân viên sẽ ra đi, mang theo tất cả các kỹ năng, kiến thức và kinh nghiệm đã tích lũy được để cống hiến cho một doanh nghiệp khác. Đây chính là sự lãng phí lớn nhất.

2

Hoạt động quản trị nguồn nhân lực	Quan điểm quản trị hành chính	Quan điểm khai thác và phát triển
Kế hoạch nguồn nhân lực được xây dựng dựa trên chiến lược kinh doanh của doanh nghiệp.	☐	☒
Nhân viên được đề bạt theo thâm niên công tác.	☒	☐
Nhu cầu đào tạo được xác định căn cứ vào những thiếu hụt về mặt kiến thức và kỹ năng làm việc thực tế so với yêu cầu của công việc.	☐	☒
Hàng năm đánh giá hiệu quả làm việc được thực hiện nhằm xem xét mức tăng lương và thưởng.	☒	☐
Những nhân viên có năng lực được hoạch định cho việc đề bạt và phát triển nghề nghiệp.	☐	☒
“Cấp dưới phải phục tùng cấp trên” là quan điểm chi phối tất cả các mối quan hệ trong doanh nghiệp.	☒	☐

Thang bậc lương dựa vào tính chất công việc và năng lực của người thực hiện còn mức thưởng căn cứ vào hiệu quả công việc.	☐	☒
Nhân viên chỉ được đãi ngộ bằng chính sách bảo hiểm xã hội và bảo hiểm y tế theo qui định của nhà nước.	☒	☐

- 3 Cách hành xử của ông Thanh chứng tỏ ông coi vai trò của Phòng Nhân sự chỉ là tập hợp nhu cầu nhân sự ở các phòng ban, chứ không phải là nơi hoạch định chiến lược con người dựa trên mục tiêu chiến lược chung của công ty. Ông Thanh cũng không coi trọng việc kế hoạch hóa nguồn nhân lực, mà chỉ chú trọng đến việc đáp ứng các tình huống sự vụ nhất thời phát sinh từ các phòng ban. Trong trường hợp này, đáng lý ra chính ông Thanh phải là người chủ động thảo luận với chị Hồng về mục tiêu của công ty trong năm tới. Vì vậy, nếu đứng trên theo quan điểm về vai trò chiến lược của quản trị nguồn nhân lực, bạn sẽ không đồng ý với ông Thanh về cách hành xử như trên.
- 4 Nếu doanh nghiệp trả lương cao thì có thể nhân viên sẽ răm rắp làm theo mệnh lệnh của chủ doanh nghiệp. Nhưng nhiều chủ doanh nghiệp không mong muốn nhân viên làm việc như cỗ máy. Họ mong muốn nhân viên phải năng động và sáng tạo trong công việc. Ngay cả nhân viên, họ không chỉ mong muốn có mức lương cao mà còn muốn được phát triển và khẳng định bản thân. Do vậy chủ doanh nghiệp không nên cho rằng nếu trả lương cao thì nhân viên sẽ phục tùng mà nên cân nhắc và thỏa mãn các mong muốn khác của nhân viên. Khi nhân viên cảm thấy được quan tâm thì họ sẽ làm việc tích cực hơn.
- 5 Nhu cầu đào tạo được xác định từ những thiếu hụt về kiến thức và kỹ năng làm việc của nhân viên so với mong đợi của doanh nghiệp. Đối với nhân viên, chỉ có cấp quản lý trực tiếp mới có thể đánh giá chính xác nhu cầu đào tạo của nhân viên. Trưởng bộ phận Nhân sự không phải và không thể là người có thể đơn phương phân tích và quyết định nhu cầu đào tạo, mà chỉ chịu trách nhiệm:
- thiết kế kế hoạch và qui trình đào tạo;
 - tư vấn các cách thức và giải pháp đào tạo;

- triển khai thực hiện và giám sát toàn bộ quá trình phân tích nhu cầu đào tạo;
- tham mưu cho lãnh đạo trước khi đưa ra các quyết định về đào tạo.

Bài tự đánh giá 2

1

Các giai đoạn	Các hoạt động
Giai đoạn 1	e, h, m
Giai đoạn 2	f, i, j, l
Giai đoạn 3	b, d, g, k, n
Giai đoạn 4	a, c

- 2 Việc kế hoạch hóa nguồn nhân lực không phụ thuộc vào việc doanh nghiệp có hay không sự biến động về nhân lực. Mục tiêu của nó là bảo đảm cho doanh nghiệp có nguồn nhân lực cạnh tranh để thực hiện mục tiêu dài hạn và ngắn hạn và có đủ sức ứng phó với những thay đổi liên tục của thương trường.

Do những tác động của môi trường kinh doanh, qui mô hoạt động, công nghệ sản xuất thay đổi và sản phẩm của công ty sẽ thay đổi. Do vậy yêu cầu nguồn nhân lực cũng sẽ thay đổi theo. Hoạch định nguồn nhân lực sẽ giúp cho doanh nghiệp tránh được những rủi ro xảy ra nếu thiếu hụt hoặc dư thừa nhân lực.

- 3 Chúng ta thấy rằng tại công ty Ưu Tú, trưởng các bộ phận hoàn toàn không tham gia vào quá trình tuyển dụng. Mọi công việc tuyển dụng đều phó mặc cho bộ phận nhân sự. Bộ phận nhân sự sẽ không có đủ khả năng để đánh giá kỹ năng và kiến thức chuyên môn của ứng viên. Do vậy những ứng viên mà bộ phận nhân sự đánh giá phù hợp với công việc lại có thể không đáp ứng được đúng yêu cầu chuyên môn của công việc. Để tuyển dụng một cách hiệu quả, các trưởng bộ phận phải tham gia vào quá trình tuyển dụng. Cụ thể các trưởng bộ phận phải:

- xác định nhu cầu tuyển dụng;
- xác định các yêu cầu đối với ứng viên;
- đánh giá ứng viên thông qua sàng lọc hồ sơ, kiểm tra trắc nghiệm, phỏng vấn;

- lựa chọn ứng viên phù hợp nhất;
- hướng dẫn nhân viên mới hội nhập công việc.

4

- a Đúng. Tâm lý chung của người lao động là tìm kiếm một công việc có tính ổn định lâu dài và đạt được sự thỏa mãn đối với công việc đó. Do đó, để phát triển nguồn nhân lực, doanh nghiệp không chỉ đào tạo để nâng cao kiến thức và kỹ năng cho nhân viên mà nên hỗ trợ nhân viên định hướng và phát triển nghề nghiệp.
- b Sai. Thu nhập có thể là động cơ đi làm chủ yếu của nhân viên. Nhưng bên cạnh nhu cầu vật chất, con người ai cũng có nhu cầu về tinh thần. Xã hội càng phát triển, mức sống của mọi người càng được nâng cao, nhu cầu được phát triển và khẳng định mình cũng tăng lên không ngừng. Do đó, coi tiền lương là yếu tố duy nhất để giữ chân nhân viên sẽ không thành công để có được nguồn nhân lực chất lượng cao cho doanh nghiệp.
- c Sai. Một môi trường làm việc tốt không chỉ có yếu tố thân thiện giữa nhân viên và cấp quản lý, mà còn phải:
- tạo ra sự tin tưởng và tôn trọng lẫn nhau;
 - xây dựng mối quan hệ bình đẳng và cộng tác;
 - tạo cơ hội cho nhân viên tham gia vào quá trình ra quyết định liên quan đến họ.

4 Đáp án bài thực hành

Thực hành 12

Nếu không thực hiện đào tạo thì:

- Nhân viên không có đủ kiến thức và kỹ năng để đạt hiệu quả công việc mong muốn.
- Nhân viên không có cơ hội trang bị các kiến thức và kỹ năng để phát triển nghề nghiệp.

Nếu không đánh giá hiệu quả làm việc thì:

- Nhân viên khó có thể xác định những kiến thức và kỹ năng cần được đào tạo để cải thiện hiệu quả làm việc.

- Nhân viên không xác định được mục tiêu và định hướng phát triển nghề nghiệp.

Nếu không xây dựng kế hoạch phát triển nghề nghiệp thì:

- Nhân viên không biết những kiến thức và kỹ năng được đào tạo sẽ giúp ích gì cho họ trong quá trình phát triển nghề nghiệp;
- Nhân viên sẽ khó xác định được mục tiêu công việc ở từng giai đoạn trong quá trình phát triển nghề nghiệp.

Thực hành 17

ĐỒNG TÌNH	KHÔNG ĐỒNG TÌNH
■ Ông Hải đã là một tấm gương tốt về ý thức tổ chức kỷ luật, sự nhiệt tình và tinh thần trách nhiệm trong công việc (không làm việc cá nhân trong giờ làm việc, đến cơ quan và ra về đúng giờ quy định, thái độ làm việc nghiêm túc). ■ Đối với nhân viên sai sót lần đầu, ông Hải gọi vào phòng riêng nhắc nhở là một hình thức khiển trách không công khai, thể hiện tính tôn trọng và tránh cho nhân viên những mặc cảm cá nhân đối với đồng nghiệp. Việc nhà quản lý khiển trách nhân viên nặng lời có thể gây ra phản cảm cho nhân viên, làm tổn thương lòng tự trọng của họ.	■ Nhà quản lý vẫn có thể tham gia những buổi liên hoan, tiệc tùng với nhân viên miễn là duy trì ở chừng mực cho phép. Việc ông Hải không bao giờ tham gia những dịp này sẽ tạo ra khoảng cách với nhân viên, khiến ông khó có cơ hội tìm hiểu và lắng nghe tâm tư nguyện vọng của họ. Điều này rất cần thiết đối với nhà quản lý nhưng tại nơi làm việc ông không đủ thời gian để thực hiện. ■ Vai trò của nhà quản lý không phải là ôm đồm công việc của nhân viên, mà phải là việc hoạch định, tổ chức công việc, kèm cặp, hướng dẫn, giám sát và động viên nhân viên làm việc với hiệu quả cao nhất.

5 Đáp án bài kiểm tra nhanh

- Câu 1 Nếu chủ doanh nghiệp coi nhân lực là nguồn phát sinh chi phí thì sẽ tìm mọi cách để cắt giảm chi phí lao động. Điều này có thể giúp cho chủ doanh nghiệp giảm gánh nặng tài chính tạm thời. Nhưng

nếu không được đầu tư phát triển thì kiến thức và kỹ năng của nguồn nhân lực của doanh nghiệp sẽ không được cải thiện. Doanh nghiệp sẽ mất lợi thế cạnh tranh so với các đối thủ nếu chất lượng nguồn nhân lực của doanh nghiệp bị giảm.

Do vậy trong sự cạnh tranh ngày càng gay gắt chủ doanh nghiệp nên coi nhân lực là nguồn lực của doanh nghiệp cần được đầu tư thường xuyên để phát triển.

Câu 2 Các biểu hiện của quản trị nguồn nhân lực theo quan điểm khai thác và phát triển nguồn nhân lực có thể là:

- Tuyển dụng, đề bạt, chuyển chuyển hay sa thải nhân viên dựa trên kế hoạch nguồn nhân lực được lập hàng năm.
- Kế hoạch/chương trình đào tạo được xây dựng trên cơ sở phân tích nhu cầu ngắn hạn và dài hạn thực tế của doanh nghiệp.
- Hệ thống tiền lương thể hiện tính cạnh tranh trong ngành, thu hút và khuyến khích tài năng.
- Doanh nghiệp có chính sách đãi ngộ, động viên nhân viên phát huy năng lực làm việc và gắn bó lâu dài.
- Doanh nghiệp luôn coi trọng xây dựng môi trường làm việc dựa trên sự hợp tác và tin tưởng.
- Nhân viên chủ động học hỏi và làm việc để nâng cao năng lực cá nhân và của bộ phận/nhóm.

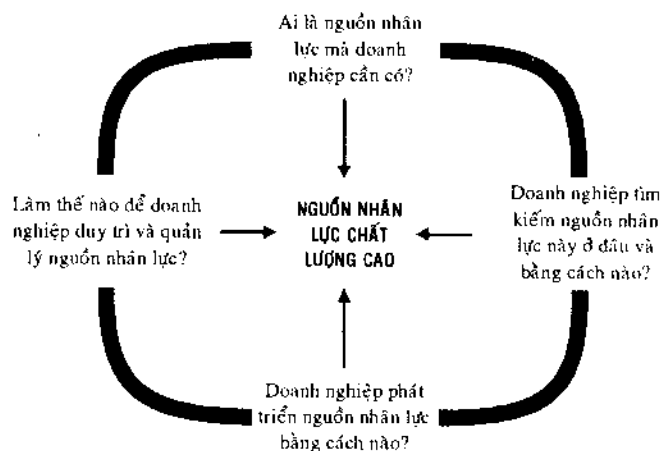
Câu 3 Bộ phận nhân sự phải được tham gia vào quá trình lập chiến lược kinh doanh của doanh nghiệp. Chiến lược này sẽ là cơ sở để bộ phận nhân sự hoạch định các hoạt động quản trị nguồn nhân lực cụ thể nhằm tạo ra một đội ngũ nhân viên có đủ năng lực thực hiện chiến lược của doanh nghiệp.

Câu 4 Nhân viên cũng có những mong muốn của họ khi làm việc cho doanh nghiệp. Họ mong muốn được trả công xứng đáng, được đối xử tốt, được đào tạo, được tạo cơ hội để phát triển, v.v... Nếu những mong muốn của nhân viên không được thỏa mãn thì những mong đợi của chủ doanh nghiệp đối với họ cũng khó có thể đạt được. Do vậy, mục tiêu của quản trị nhân lực phải cân đối và thỏa mãn mong muốn của cả chủ doanh nghiệp và nhân viên, chứ không chỉ nhằm thỏa mãn mong muốn của riêng chủ doanh nghiệp.

Câu 5 Trong quản trị nguồn nhân lực:

- Các nhà quản lý chức năng có vai trò tham gia vào quá trình tuyển chọn, đào tạo, đánh giá, phát triển và duy trì đội ngũ nhân viên.
- Bộ phận quản trị nguồn nhân lực có vai trò tư vấn và hỗ trợ cho các nhà quản lý chức năng thực hiện trách nhiệm quản lý đội ngũ nhân viên.

Câu 6 Quá trình tạo dựng và duy trì nguồn nhân lực chất lượng cao được tiến hành theo vòng lặp sau:



Câu 7 Nếu doanh nghiệp không hoạch định nguồn nhân lực thì một số nguy cơ sau có thể xảy ra:

- Doanh nghiệp sẽ không có sẵn nhân viên đủ năng lực để thực hiện công việc khi cần thiết.
- Doanh nghiệp không thể tuyển dụng nhân viên phù hợp và kịp thời.
- Doanh nghiệp không thể bố trí công việc cho nhân viên một cách hiệu quả.

Câu 8 Nếu không có chính sách tuyển dụng đúng đắn, doanh nghiệp có thể phải gánh chịu những hậu quả sau:

- Dư thừa nhân viên ở bộ phận này, trong khi thiếu hụt nhân viên ở bộ phận khác.
- Nhân viên mới bỏ việc chỉ sau một thời gian ngắn.
- Kinh phí tuyển dụng tăng.
- Môi trường làm việc trở nên căng thẳng.

Câu 9 Đào tạo và phát triển nguồn nhân lực sẽ mang lại lợi ích cho cả hai phía:

- Nhân viên được tạo cơ hội để phát triển bản thân và nghề nghiệp do được trang bị các kiến thức và kỹ năng mới.
- Doanh nghiệp nhận được sự gắn bó và đóng góp nhiều hơn của nhân viên vì động cơ làm việc của họ tăng lên do được tạo cơ hội phát triển bản thân.

Câu 10 Để đảm bảo hiệu quả của đào tạo, chủ doanh nghiệp và các nhà quản lý cần phải:

- hiểu và nắm rõ nội dung mà nhân viên của họ sẽ được đào tạo;
- giải thích cho nhân viên lý do vì sao họ được cử đi đào tạo;
- thảo luận với nhân viên về kế hoạch áp dụng trước khi bắt đầu đào tạo;
- làm rõ mục tiêu của từng nhân viên phải đạt được thông qua các chỉ tiêu công việc cụ thể.
- tạo cơ hội và điều kiện thuận lợi cho nhân viên áp dụng kiến thức và kỹ năng được đào tạo;
- phân công người kèm cặp, theo dõi và đánh giá kế hoạch ứng dụng của nhân viên.
- cho ý kiến phản hồi trong quá trình nhân viên áp dụng các kiến thức và kỹ năng được đào tạo.
- đánh giá những cải tiến trong công việc do nhân viên áp dụng kiến thức và kỹ năng được đào tạo;
- có chính sách khen thưởng và khích lệ nhân viên đạt kết quả học tập và ứng dụng tốt.

Câu 11 Ngoài mục đích xác định mức lương thưởng phù hợp và công bằng, việc đánh giá hiệu quả làm việc còn giúp phát triển nhân viên ở các khía cạnh sau:

- xác định các kiến thức và kỹ năng mà nhân viên cần hoàn thiện để cải thiện hiệu quả làm việc trong tương lai;
- đánh giá năng lực tiềm tàng và khả năng thăng tiến trong tương lai của nhân viên;
- xác định mục tiêu và xây dựng kế hoạch hành động nhằm giúp nhân viên định hướng nghề nghiệp.

- Câu 12 Phát triển nghề nghiệp cho nhân viên sẽ mang lại những lợi ích sau:
- Những tiềm năng của đội ngũ nhân viên được khai thác và phát triển nhằm phục vụ cho việc đạt được mục tiêu chiến lược của doanh nghiệp.
 - Doanh nghiệp xây dựng được một nguồn nhân lực có đủ năng lực sẵn sàng cho những công việc trong tương lai.
 - Nhân viên sẽ gắn bó hơn với doanh nghiệp do họ cảm thấy được quan tâm và động viên.
- Câu 13 Để tạo cơ hội phát triển nghề nghiệp cho nhân viên, doanh nghiệp có thể:
- xây dựng các tổ nhóm làm việc để khuyến khích các nhân viên học hỏi kiến thức, kỹ năng và kinh nghiệm lẫn nhau;
 - tư vấn cho nhân viên xác định mục tiêu nghề nghiệp và kế hoạch phát triển nghề nghiệp của bản thân trong các kỳ đánh giá hiệu quả làm việc;
 - khuyến khích và hỗ trợ nhân viên tự học tập để phát triển các kiến thức và kỹ năng mới;
 - tổ chức các hội thảo, diễn đàn để các nhân viên chia sẻ kinh nghiệm làm việc.
- Câu 14 Nếu doanh nghiệp không duy trì và quản lý tốt đội ngũ nhân viên, các hậu quả sau có thể xảy ra:
- Công việc không được hoàn thành theo đúng dự kiến do nhân viên bỏ việc.
 - Chi phí tuyển dụng và đào tạo người thay thế tăng cao.
 - Năng suất và hiệu quả làm việc bị giảm sút do tâm lý bất an và mất lòng tin.
- Câu 15 Để duy trì được những nhân viên có năng lực, doanh nghiệp cần phải:
- xây dựng một hệ thống lương, thưởng và đãi ngộ khuyến khích nhân viên;
 - thiết lập môi trường làm việc thân thiện;
 - tạo cơ hội phát triển nghề nghiệp;
 - xây dựng văn hóa doanh nghiệp phù hợp.

6 Đáp án bài tập tình huống

- 1 Tại công ty Minh Tú các hoạt động quản trị nguồn nhân lực hiện nay có những điểm tốt và chưa tốt sau.

CÁC ĐIỂM TỐT	CÁC ĐIỂM CHƯA TỐT
■ Nhân viên được đào tạo để cập nhật các chính sách và quy định mới của pháp luật đầu tư và tài chính. ■ Nhân viên được quan tâm tăng thu nhập qua việc bổ sung tiền bán phế liệu vào quỹ phúc lợi để chia cho nhân viên vào cuối năm. ■ Ý thức tổ chức kỷ luật cho nhân viên được quan tâm xây dựng thông qua việc xử lý nghiêm túc và công bằng các trường hợp vi phạm mà không có lý do chính đáng. ■ Mối quan hệ tin tưởng giữa giám đốc và các trưởng bộ phận được tạo dựng qua việc ủy thác cho họ một số hoạt động quản trị nhân sự.	■ Các chức năng quản trị nguồn nhân lực được thực hiện một cách rời rạc, thiếu sự liên kết chặt chẽ theo một kế hoạch và mục tiêu chung. ■ Chương trình đào tạo mang tính phiến diện, chưa đáp ứng đầy đủ các yêu cầu phát triển cho cả nhân viên lẫn công ty. ■ Trong một thời gian dài, công ty không khắc phục được tình trạng nhân viên bỏ việc do thiếu chính sách và biện pháp để giữ chân nhân viên. ■ Việc bố trí, đề bạt nhân viên chỉ mang tính chất tình thế, không có kế hoạch trước. ■ Cấp quản lý chỉ căn cứ vào yếu tố kinh nghiệm để quyết định đề bạt nhân viên. ■ Các chính sách quản trị nguồn nhân lực (lương bổng, nội quy làm việc) không được rà soát và cập nhật. ■ Đánh giá năng lực làm việc của nhân viên chỉ mang tính chất thủ tục, do cấp quản lý quyết định kết quả.

Các câu hỏi 2, 3 và 4 được trả lời như sau:

Những vấn đề	Hậu quả đối với công ty Minh Tú	Các giải pháp khắc phục chủ yếu
Các hoạt động quản trị nguồn nhân lực rời rạc và thiếu nhất quán.	Không thể hoạch định nguồn nhân lực để chủ động hạn chế: ■ rủi ro trong tuyển dụng; ■ lãng phí ngân sách dành cho các hoạt động quản trị nguồn nhân lực; ■ nhân viên giỏi bỏ việc.	■ tập trung thống nhất các hoạt động quản trị nguồn nhân lực, tổ chức lại công việc của bộ phận Nhân sự; ■ tuyển dụng Trưởng bộ phận Nhân sự đủ năng lực cải tiến các hoạt động quản trị nguồn nhân lực trong thời gian tới.
Các chính sách quản trị nguồn nhân lực không có hiệu quả.	■ không có cơ sở để đưa ra các quyết định đúng đắn về quản trị nguồn nhân lực; ■ có thể phải đối mặt với những hậu quả của việc xử lý kỷ luật không phù hợp với pháp luật lao động như: - bị xử phạt hành chính theo quy định của chính quyền; - phản ứng dữ dội từ phía nhân viên; - tỉ lệ nhân viên bỏ việc tiếp tục tăng. ■ không đủ sức thu hút và giữ chân nhân viên giỏi do chính sách lương kém cạnh tranh và không có chính sách đào tạo và phát triển nhân viên.	■ điều chỉnh lại các chính sách cho phù hợp và bồi hoàn các thiệt hại đối với những trường hợp đã bị xử lý; ■ giao cho bộ phận Nhân sự chịu trách nhiệm xây dựng các chính sách quản trị nguồn nhân lực mới và cập nhật những chính sách đã lỗi thời.
Hoạt động đào tạo không hướng tới mục tiêu cải thiện kỹ năng làm việc của nhân viên.	■ tạo cơ hội cho nhân viên làm việc theo chủ nghĩa kinh nghiệm, không khuyến khích họ học hỏi để cập nhật kiến thức mới; ■ không thỏa mãn được nhu cầu của nhân viên về đào tạo và phát triển nghề nghiệp;	Thay đổi hoạt động đào tạo theo hướng: ■ phân tích nhu cầu đào tạo thực tế; ■ lập kế hoạch đào tạo; ■ tạo cơ hội cho nhân viên áp dụng kiến thức và kỹ năng được đào tạo để cải tiến hiệu quả làm việc;

	■ lâm vào tình trạng thiếu nguồn lực thay thế sẵn có khi công ty có nhu cầu.	■ lập kế hoạch phát triển nghề nghiệp cho một số vị trí chủ chốt như quản lý, kỹ sư, công nhân tay nghề bậc cao.
Đánh giá hiệu quả làm việc của nhân viên chỉ mang tính chất thủ tục, do cấp quản lý quyết định kết quả.	Không có cơ sở để: ■ đánh giá thực trạng nguồn nhân lực để hoạch định cho các hoạt động quản trị nguồn nhân lực nhằm chủ động đáp ứng những thay đổi hoạt động sản xuất kinh doanh; ■ đánh giá được đúng năng lực của nhân viên để đề ra hướng phát triển nghề nghiệp cho họ; ■ xác định nhu cầu tuyển dụng, đào tạo, bố trí và qui hoạch cơ cấu tổ chức hợp lý; ■ xây dựng và quản lý chính sách lương bổng và đãi ngộ hợp lý.	■ Hoàn thiện các bản mô tả công việc để làm cơ sở thiết lập bản tiêu chuẩn hoàn thành công việc và xây dựng các tiêu chí đánh giá; ■ Thể chế hóa việc đánh giá hiệu quả làm việc như là một hoạt động bắt buộc đối với mọi cấp quản lý và nhân viên; ■ Định rõ trách nhiệm của từng cấp quản lý và nhân viên trong hoạt động đánh giá hiệu quả làm việc; ■ Truyền đạt mục tiêu và lợi ích của hoạt động đánh giá hiệu quả làm việc tới mọi cấp quản lý và nhân viên để khuyến khích họ cam kết tham gia tích cực.

Nhận xét của người học:

“Nếu bạn quan tâm đến bản chất hoạt động quản trị nguồn nhân lực, đây là cuốn sách cần tìm đọc.”

Nguyễn Tân Kỳ

Tổng giám đốc

Công ty liên doanh công nghiệp Masan

*“Cuốn sách đã giúp tôi **đánh giá được thực trạng hoạt động Quản trị nguồn nhân lực đang ở mức độ nào và cách thức để cải thiện hoạt động này một cách hiệu quả.**”*

Phạm Văn Phúc

Trưởng phòng Nhân sự

Công ty TNHH Thiên Hà

BẢN CHẤT QUẢN TRỊ
NGUỒN NHÂN LỰC
GÂY DỰNG “ĐỘI QUÂN TINH NHUỆ”

Chịu trách nhiệm xuất bản : Tiến sĩ QUÁCH THU NGUYỆT
Biên tập : THÀNH NAM
Bìa : BÙI NAM
Sửa bản in : PHẠM NGUYỄN
Kỹ thuật vi tính : THU HÀ

NHÀ XUẤT BẢN TRẺ

161B Lý Chính Thắng - Quận 3 - Thành phố Hồ Chí Minh

ĐT: 9316289 - 9350973 - 9316211 - 8465595 - 8465596

Fax: 84.8.8437450 - E-mail: nxbtre@hcm.vnn.vn

Website: <http://www.nxbtre.com.vn>

CHI NHÁNH NHÀ XUẤT BẢN TRẺ TẠI HÀ NỘI

Số 20 ngõ 91 Nguyễn Chí Thanh, Q. Đống Đa, TP. Hà Nội

ĐT: (04) 7734544 - Fax: (04) 7734544

E-mail: vanphongnxbtre@hn.vnn.vn

Khổ 16 x 24cm, Số 47-2006/CXB/42-05/ĐKKH/Tre Quyết định xuất bản số: 291A/QĐ-Tre, ngày 22 tháng 02 năm 2006. In 3.000 cuốn, tại Nhà in Thanh Niên, 62 Trần Huy Liệu - Q. Phú Nhuận - TP. HCM. In xong và nộp lưu chiểu tháng 2 năm 2006.

BẢN CHẤT QUẢN TRỊ NGUỒN NHÂN LỰC

Trước thềm hội nhập WTO, các doanh nghiệp Việt Nam ngoài việc phải đối mặt với những khó khăn về ngành nghề, thương hiệu, tài chính, thị trường, v.v..., còn một nỗi lo cạnh tranh khác trong cuộc cạnh tranh là làm sao gây dựng được “đội quân tinh nhuệ”. Đó là đội ngũ nhân viên có năng lực, nhiệt tình và cam kết gắn bó lâu dài với doanh nghiệp, những người cùng nghĩ và cùng làm với chủ doanh nghiệp để đạt được mục tiêu kinh doanh của doanh nghiệp. Tuy nhiên để có được và giữ được những người như vậy là một thách thức lớn với doanh nghiệp, đặc biệt những doanh nghiệp nhỏ và vừa.

Nỗi cạnh tranh là thế, nhưng trong thực tế rất nhiều doanh nghiệp còn lúng túng và bế tắc trong hoạt động quản trị nguồn nhân lực, họ chỉ giới hạn ở các chức năng tuyển dụng, đào tạo và duy trì nguồn nhân lực.

Điều này xuất phát từ hai lý do:

chủ doanh nghiệp chưa hiểu đúng hoặc hiểu không đầy đủ về vai trò và các chức năng của quản trị nguồn nhân lực,

chủ doanh nghiệp thiếu các công cụ cần thiết để xác định các vấn đề thuộc quản trị nguồn nhân lực và tìm ra các giải pháp khắc phục.

Cuốn sách này sẽ giúp bạn xem xét và giải quyết hai vấn đề trên.

“Nếu bạn quan tâm đến bản chất hoạt động quản trị nguồn nhân lực, đây là cuốn sách cần tìm đọc.”

Nguyễn Tân Kỳ

Tổng giám đốc - Công ty liên doanh công nghiệp Masan

“Cuốn sách đã giúp tôi đánh giá được thực trạng hoạt động Quản trị nguồn nhân lực đang ở mức độ nào và cách thức để cải thiện hoạt động này một cách hiệu quả.”

Phạm Văn Phúc

Trưởng phòng Nhân sự - Công ty TNHH Thiên Hà

bản chất quản trị nguồn nhân



26.000 VNĐ
Giá : 26.000 đ