



TRƯỜNG ĐẠI HỌC KINH TẾ QUỐC DÂN

BỘ MÔN QUẢN TRỊ NHÂN LỰC

ThS. NGUYỄN VĂN ĐIỂM - PGS. TS NGUYỄN NGỌC QUÂN
(Đồng chủ biên)



GIÁO TRÌNH

QUẢN TRỊ NHÂN LỰC



NHÀ XUẤT BẢN ĐẠI HỌC KINH TẾ QUỐC DÂN
HÀ NỘI - 2010

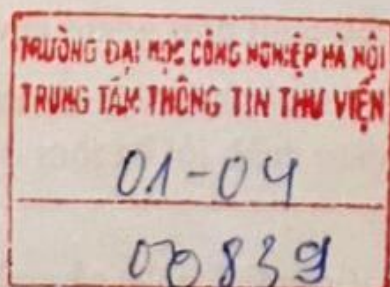
TRƯỜNG ĐẠI HỌC KINH TẾ QUỐC DÂN
KHOA KINH TẾ VÀ QUẢN LÝ NGUỒN NHÂN LỰC
BỘ MÔN QUẢN TRỊ NHÂN LỰC



Đồng chủ biên:

ThS. NGUYỄN VĂN ĐIỂM & PGS. TS. NGUYỄN NGỌC QUÂN

GIÁO TRÌNH
QUẢN TRỊ NHÂN LỰC



NHÀ XUẤT BẢN ĐẠI HỌC KINH TẾ QUỐC DÂN

LỜI NÓI ĐẦU

Giáo trình Quản trị nhân lực do Bộ môn Quản trị Nhân lực - Khoa Kinh tế và Quản lý nguồn nhân lực trường Đại học Kinh tế Quốc dân biên soạn được xuất bản lần đầu vào tháng 5 năm 1995 nhằm cung cấp những kiến thức cơ bản về quản trị nguồn nhân lực trong một tổ chức.

Giáo trình Quản trị nhân lực xuất bản lần thứ nhất (tháng 5 năm 1995) phục vụ cho quá trình đổi mới quản lý kinh tế xã hội ở Việt Nam.

Do những thành tựu đạt được trong lĩnh vực nghiên cứu khoa học về quản lý con người, do yêu cầu của việc nâng cao chất lượng đào tạo, việc hoàn thiện giáo trình *Quản trị nhân lực* được Khoa Kinh tế và Quản lý nguồn nhân lực trường Đại học Kinh tế Quốc dân được đặt ra như một nhiệm vụ trọng yếu.

Giáo trình được biên soạn xuất bản năm 2004 có sự thay đổi về nội dung, kết cấu so với giáo trình xuất bản năm 1995. Giáo trình *Quản trị nhân lực* cung cấp cho người học các kiến thức cơ bản và có hệ thống về quản trị nhân lực trong tổ chức (*chính phủ, các tổ chức kinh doanh, các tổ chức về giáo dục, các tổ chức bảo vệ sức khỏe, các tổ chức phục vụ vui chơi giải trí và các tổ chức xã hội khác*) từ khi người lao động bước vào làm việc đến khi ra khỏi quá trình lao động tương ứng với ba giai đoạn: Hình thành nguồn nhân lực; Duy trì (sử dụng) nguồn nhân lực và Phát triển nguồn nhân lực trong tổ chức. Đó là những kiến thức vừa mang tính lý luận vừa mang tính thực tiễn của Việt Nam.

Giáo trình được tái bản lần thứ nhất đợt này biên soạn có sự hiệu chỉnh về một số nội dung và chỉnh sửa một số lỗi đánh máy so với giáo trình xuất bản lần thứ nhất năm 2004.

Giáo trình do ThS. Nguyễn Văn Điềm và PGS. TS. Nguyễn Ngọc Quân chủ biên với sự tham gia biên soạn của các giảng viên:

ThS. Nguyễn Văn Điềm viết các chương II, III, VI, VII, VIII, XII, XIII.

PGS. TS. Nguyễn Ngọc Quân viết các chương I, XIV, XV, XVI, XVII, XVIII.

PGS. TS. Mai Quốc Chánh và ThS. Nguyễn Văn Điềm viết chương XI.

PGS. TS. Nguyễn Ngọc Quân PGS, TS. Bùi Anh Tuấn và TS. Vũ Thị Mai

viết chương IX.

TS. Trần Thị Thu & TS Vũ Thị Mai viết các chương IV.

TS. Trần Thị Thu viết các chương IV, X.

GVC Vũ Huy Tiến viết chương V.

TS. Vũ Thị Mai viết chương XIX.

Trong quá trình hoàn thiện, tập thể tác giả đã được sự giúp đỡ nhiệt tình của các thầy cô giáo trong Bộ môn Quản trị nhân lực, các thầy cô giáo trong Khoa Kinh tế và Quản lý nguồn nhân lực, Hội đồng khoa học của Khoa và Nhà trường.

Tập thể tác giả tỏ lòng chân thành cảm ơn!

Tập thể tác giả đã có nhiều cố gắng trong biên soạn song chắc chắn còn những thiếu sót vì còn nhiều vấn đề phức tạp cần tiếp tục nghiên cứu. Chúng tôi mong nhận được sự đóng góp ý kiến của các đồng nghiệp, của anh chị em học viên các hệ đào tạo và của bạn đọc.

Hà Nội, ngày 25 tháng 08 năm 2007

Tập thể tác giả

MỤC LỤC

LỜI NÓI ĐẦU	3
Phần I. TỔNG QUAN VỀ QUẢN TRỊ NHÂN LỰC	5
Chương I. VAI TRÒ CỦA QUẢN TRỊ NHÂN LỰC TRONG CÁC TỔ CHỨC	6
I. Đối tượng nội dung môn học Quản trị nhân Lực	6
1. Đối tượng môn học Quản trị nhân lực	6
2. Nội dung của môn học Quản trị nhân lực	6
II. Thực chất của quản trị nhân lực	7
1. Khái niệm, đối tượng, mục tiêu và tầm quan trọng của quản trị nhân lực	7
2. Các hoạt động chủ yếu của Quản trị nhân lực	10
3. Triết lý Quản trị nhân lực	11
4. Quản trị nhân lực là một khoa học và là một nghệ thuật	18
III. Ảnh hưởng của môi trường đối với Quản trị nhân Lực	19
IV. Quá trình hình thành và phát triển quản trị nhân lực	21
Chương II. SỰ PHÂN CHIA TRÁCH NHIỆM QUẢN LÝ NGUỒN NHÂN LỰC TRONG TỔ CHỨC	29
I. Sự phân chia trách nhiệm quản lý nguồn nhân lực trong tổ chức	29
1. Sự phân chia trách nhiệm quản lý nguồn nhân lực giữa bộ phận chức năng và những người quản lý khác	29
2. Vai trò và quyền hạn của Bộ phận chức năng về nguồn nhân lực	30
II. Quy mô, cơ cấu của bộ phận nguồn nhân lực	33
III. Các yêu cầu đối với các nhân viên chuyên môn nguồn nhân lực	38
Phần II. KẾ HOẠCH HÓA VÀ BỐ TRÍ NHÂN LỰC	43
Chương III. THIẾT KẾ VÀ PHÂN TÍCH CÔNG VIỆC	44
I. Khái niệm công việc	44

II. Thiết kế công việc	45
1. Khái niệm và nội dung của thiết kế công việc.....	45
2. Các phương pháp thiết kế và thiết kế lại các công việc	46
III. Phân tích công việc	48
1. Phân tích công việc - công cụ của quản lý nguồn nhân lực.....	48
2. Các phương pháp thu thập thông tin phân tích công việc.....	53
IV. Vai trò của phòng Nguồn nhân lực và các bước tiến hành phân tích công việc	58
Chương IV. KẾ HOẠCH HÓA NGUỒN NHÂN LỰC	62
I. Vai trò của kế hoạch hóa nguồn nhân lực	62
1. Khái niệm và vai trò của kế hoạch hóa nguồn nhân lực.....	62
2. Quan hệ giữa kế hoạch hóa nguồn nhân lực và kế hoạch sản xuất kinh doanh.....	64
3. Các nhân tố ảnh hưởng đến kế hoạch hóa nguồn nhân lực.....	67
4. Quá trình kế hoạch hóa nguồn nhân lực.....	68
II. Dự đoán cầu nhân lực	70
1. Dự đoán cầu nhân lực ngắn hạn.....	70
2. Dự đoán cầu nhân lực dài hạn.....	74
III. Dự đoán cung nhân lực	79
1. Dự đoán cung nhân lực trong nội bộ tổ chức/Phân tích nhân lực hiện có của tổ chức.....	79
2. Dự đoán cung nhân lực từ bên ngoài.....	83
IV. Cân đối cung và cầu nhân lực, các giải pháp khắc phục mất cân đối giữa cung và cầu	87
1. Cầu nhân lực lớn hơn cung nhân lực (thiếu lao động).....	88
2. Cung nhân lực lớn hơn cầu nhân lực (thừa lao động).....	89
3. Cầu nhân lực bằng cung nhân lực (cân đối).....	90
Chương V. TUYỂN MỌ VÀ TUYỂN CHỌN NHÂN LỰC	93
I. Quá trình tuyển mộ	93
1. Khái niệm, tầm quan trọng của tuyển mộ nhân lực.....	93

2. Các nguồn và phương pháp tuyển mộ nhân lực	94
3. Quá trình tuyển mộ	96
II. Quá trình tuyển chọn nhân lực	105
1. Khái niệm và tầm quan trọng của tuyển chọn nhân lực	105
2. Quá trình tuyển chọn	105
3. Một số vấn đề cần quan tâm khi thực hiện công tác tuyển chọn trong tổ chức	115
Chương VI. BỐ TRÍ NHÂN LỰC VÀ THỜI VIỆC	118
I. Định hướng	118
II. Quá trình biên chế nội bộ	121
1. Thuyên chuyển	121
2. Đề bạt	122
3. Xuống chức	124
III. Thôi việc	124
1. Giãn thợ	124
2. Sa thải	125
3. Tự thôi việc	125
4. Hưu trí	125
Phần III. TẠO ĐỘNG LỰC	127
Chương VII. TẠO ĐỘNG LỰC TRONG LAO ĐỘNG	128
I. Khái niệm động lực lao động và các yếu tố ảnh hưởng tới động lực lao động	128
II. Các học thuyết tạo động lực trong lao động	128
1. Hệ thống nhu cầu của Maslow	128
2. Học thuyết Tăng cường tích cực	129
3. Học thuyết kỳ vọng	129
4. Học thuyết Công bằng	130

5. Học thuyết Hệ thống hai yếu tố.....	130
6. Học thuyết Đặt mục tiêu	131
III. Các phương hướng tạo động lực trong lao động	131
1. Xác định nhiệm vụ và tiêu chuẩn thực hiện công việc cho nhân viên	131
2. Tạo điều kiện thuận lợi để người lao động hoàn thành nhiệm vụ.....	131
3. Kích thích lao động	131
Phần IV. PHÁT TRIỂN VÀ ĐÁNH GIÁ.....	133
Chương VIII. ĐÁNH GIÁ THỰC HIỆN CÔNG VIỆC	134
I. Khái niệm, mục đích và tầm quan trọng của đánh giá thực hiện công việc	134
II. Hệ thống đánh giá thực hiện công việc và các yêu cầu đối với một hệ thống đánh giá	135
1. Hệ thống đánh giá thực hiện công việc	135
2. Các yêu cầu đối với một hệ thống đánh giá thực hiện công việc.....	138
3. Các lỗi cần tránh trong đánh giá.....	139
III. Các phương pháp đánh giá thực hiện công việc.....	139
1. Phương pháp thang đo đánh giá đồ họa.....	139
2. Phương pháp danh mục kiểm tra	142
3. Phương pháp ghi chép các sự kiện quan trọng.....	143
4. Phương pháp đánh giá bằng thang đo dựa trên hành vi	143
5. Các phương pháp so sánh	145
6. Phương pháp bản tường thuật	148
7. Phương pháp “Quản lý bằng mục tiêu”	148
IV. Xây dựng và thực hiện chương trình đánh giá	149
1. Lựa chọn và thiết kế phương pháp đánh giá	150
2. Lựa chọn người đánh giá	150
3. Xác định chu kỳ đánh giá.....	150
4. Đào tạo người đánh giá	150

5. Phòng vấn đánh giá	150
V. Vai trò của Phòng Quản trị nguồn nhân lực	151
Chương IX. ĐÀO TẠO VÀ PHÁT TRIỂN NGUỒN NHÂN LỰC	153
I. Vai trò của đào tạo và phát triển nguồn nhân lực	153
1. Khái niệm Đào tạo và Phát triển nguồn nhân lực	153
2. Mục tiêu và vai trò của đào tạo và phát triển nguồn nhân lực	154
II. Các phương pháp đào tạo và phát triển	155
1. Đào tạo trong công việc	155
2. Đào tạo ngoài công việc	157
III. Tổ chức thực hiện các hoạt động đào tạo và phát triển	161
1. Các vấn đề về mặt chiến lược	161
2. Trình tự xây dựng một chương trình đào tạo/phát triển	163
Phần V. THÙ LAO VÀ CÁC PHÚC LỢI	169
Chương X. CƠ SỞ CỦA QUẢN LÝ THÙ LAO LAO ĐỘNG	170
I. Thù lao lao động và các mục tiêu của hệ thống thù lao lao Động	170
1. Khái niệm và cơ cấu của thù lao lao động	170
2. Các mục tiêu của hệ thống thù lao lao động	171
II. Ảnh hưởng của thù lao đến chọn nghề, chọn việc, đến thực hiện công việc của người lao động và hiệu quả của tổ chức	172
1. Thù lao và chọn nghề, chọn việc	173
2. Công bằng về thù lao và sự hài lòng về công việc	173
3. Thù lao và kết quả thực hiện công việc	174
4. Thù lao lao động và sử dụng ngày công, giờ công	175
5. Thù lao lao động và chuyển chuyển lao động	176
6. Thù lao lao động và hiệu quả hoạt động của tổ chức:	176
III. Các yếu tố ảnh hưởng đến thù lao lao động	177
1. Yếu tố thuộc môi trường bên ngoài gồm:	177

2. Yếu tố thuộc về tổ chức.....	178
3. Yếu tố thuộc về công việc	179
4. Yếu tố thuộc về cá nhân người lao động	180
IV. Các tiêu thức lựa chọn khi xây dựng hệ thống thù lao lao động.....	181
1. Công bằng bên trong hay công bằng bên ngoài	181
2. Thù lao cố định hay thù lao biến đổi.....	182
3. Thù lao theo thực hiện công việc hay là thù lao theo nhân viên.....	183
4. Thù lao theo công việc hay theo cá nhân lao động.....	183
5. Thù lao thấp hơn hay cao hơn mức thù lao đang thịnh hành trên thị trường	184
6. Thù lao mang tính tài chính hay là thù lao mang tính phi tài chính	185
7. Trả lương công khai hay trả lương kín	185
8. Quyết định thù lao tập trung hay là phi tập trung.....	186
9. Thù lao khác nhau hay thù lao giống nhau.....	186
Chương XI. QUẢN TRỊ TIỀN CÔNG VÀ TIỀN LƯƠNG.....	188
I. Ý nghĩa của quản trị tiền công, tiền lương.....	188
II. Giới thiệu hệ thống thang, bảng lương của nhà nước.....	190
1. Chế độ tiền lương cấp bậc	190
2. Chế độ tiền lương chức vụ.....	192
III. Xây dựng hệ thống trả công của doanh nghiệp.....	192
1. Ba quyết định về tiền công	192
2. Đánh giá công việc.....	193
3. Trình tự xây dựng hệ thống trả công của doanh nghiệp	197
IV. Quản trị tiền công, tiền lương	203
Chương XII. CÁC HÌNH THỨC TRẢ CÔNG	205
I. Hình thức trả công theo thời gian.....	205
II. Hình thức trả công theo sản phẩm.....	206
1. Chế độ trả công theo sản phẩm trực tiếp cá nhân	208

2. Chế độ trả công theo sản phẩm tập thể.....	211
3. Chế độ trả công theo sản phẩm gián tiếp.....	214
4. Chế độ trả công theo sản phẩm có thưởng.....	215
5. Chế độ trả công khoán.....	216
Chương XIII. CÁC KHUYẾN KHÍCH TÀI CHÍNH	219
I. Mục đích của các khuyến khích tài chính và các thách thức đối với một hệ thống khuyến khích	219
II. Các loại khuyến khích tài chính.....	220
III. Các chương trình khuyến khích cá nhân.....	221
1. Tăng lương tương xứng thực hiện công việc	221
2. Tiền thưởng	223
3. Phần thưởng.....	223
4. Các chế độ trả công khuyến khích.....	223
IV. Các chương trình khuyến khích tổ/ nhóm	224
V. Các chương trình khuyến khích đối với nhà máy/bộ phận kinh doanh.....	224
1. Chương trình Scanlon	225
2. Chương trình Rucker	225
3. Chương trình Improshare.....	226
VI. Các chương trình khuyến khích trên phạm vi toàn công ty.....	228
1. Phân chia lợi nhuận	228
2. Chương trình cổ phần cho người lao động.....	228
Chương XIV. CÁC PHÚC LỢI CHO NGƯỜI LAO ĐỘNG	230
I. Các loại phúc lợi cho người lao động.....	230
1. Khái niệm phúc lợi	230
2. Các loại phúc lợi.....	231
II. Xây dựng và quản lý chương trình phúc lợi và dịch vụ cho người lao động	234
1. Mục tiêu của chương trình phúc lợi.....	234

2. Nguyên tắc xây dựng chương trình phúc lợi.....	234
3. Các bước xây dựng chương trình phúc lợi.....	234
4. Quản lý chương trình phúc lợi.....	234
Phần VI. QUAN HỆ LAO ĐỘNG.....	239
Chương XV. QUAN HỆ LAO ĐỘNG	240
I. Khái niệm, chủ thể, nội dung quan hệ lao động.....	240
1. Khái niệm.....	240
2. Các chủ thể cấu thành và nội dung quan hệ lao động trong cơ chế thị trường	241
II. Tranh chấp lao động và giải quyết tranh chấp lao động	246
1. Những khái niệm có liên quan tới tranh chấp lao động.....	246
2. Phòng ngừa và giải quyết tranh chấp lao động.....	248
Chương XVI. HỢP ĐỒNG LAO ĐỘNG VÀ THỎA ƯỚC LAO ĐỘNG TẬP THỂ.....	256
I. Hợp đồng lao động.....	256
1. Khái niệm, phân loại và nội dung của hợp đồng lao động	256
2. Ký và thực hiện hợp đồng lao động trong doanh nghiệp.....	257
3. Tạm hoãn và chấm dứt hợp đồng lao động.....	258
II. Thỏa ước lao động tập thể	261
1. Khái niệm, nội dung và đại diện ký thỏa ước lao động tập thể	261
2. Hiệu lực của thỏa ước lao động tập thể.....	264
3. Quá trình ký kết thỏa ước lao động tập thể.....	265
4. Các chiến lược thỏa thuận.....	266
Chương XVII. BẤT BÌNH CỦA NGƯỜI LAO ĐỘNG.....	269
I. Khái niệm, phân loại và nguyên nhân bất bình của người lao động	269
1. Khái niệm.....	269
2. Phân loại.....	269
3. Các nguyên nhân của bất bình.....	269

II. Các nguyên tắc giải quyết những bất bình của người lao động.....	270
1. Người phụ trách.....	270
2. Ban quản lý.....	271
3. Quản trị viên nhân lực.....	272
III. Quá trình giải quyết bất bình.....	273
1. Ghi nhận bất bình.....	273
2. Các bước giải quyết bất bình.....	273
3. Thủ tục đối với bất bình.....	273
4. Phạm vi giải quyết đối với bất bình.....	274
Chương XVIII. KỶ LUẬT LAO ĐỘNG.....	276
I. Khái niệm, hình thức và nguyên nhân vi phạm kỷ luật lao động.....	276
1. Khái niệm và nội dung của kỷ luật.....	276
2. Hình thức kỷ luật.....	277
3. Các loại và nguyên nhân vi phạm kỷ luật.....	277
II. Nguyên tắc và trách nhiệm kỷ luật.....	278
1. Nguyên tắc.....	278
2. Trách nhiệm đối với kỷ luật.....	280
III. Quá trình kỷ luật và các hướng dẫn cho việc kỷ luật có kết quả.....	281
1. Cách tiếp cận với kỷ luật.....	281
2. Tổ chức công tác thi hành kỷ luật lao động.....	284
3. Các hướng dẫn với người phụ trách kỷ luật.....	287
Phần VII. AN TOÀN VÀ SỨC KHOẺ.....	291
Chương XIX. AN TOÀN VÀ SỨC KHOẺ CHO NGƯỜI LAO ĐỘNG.....	292
I. Những vấn đề cơ bản về quản lý chương trình an toàn sức khỏe.....	292
1. Một số khái niệm.....	292
2. Mục tiêu của công tác An toàn và sức khỏe.....	293
3. Vai trò của người lao động và người sử dụng lao động về an toàn và sức	

khỏe nghề nghiệp	293
II. Các yếu tố nguy hại đến sức khỏe và các nguyên nhân dẫn đến tai nạn lao động-bệnh nghề nghiệp và hậu quả của nó	295
1. Các yếu tố nguy hại đến sức khỏe	295
2. Các nguyên nhân chủ yếu	298
3. Hậu quả của các tai nạn lao động và bệnh nghề nghiệp	300
III. Các biện pháp tăng cường đảm bảo an toàn cho người lao động trong 2 doanh nghiệp	301
1. Các biện pháp phòng ngừa, tổ chức và phục vụ tốt nơi làm việc	301
2. Thanh tra và báo cáo an toàn lao động	302
3. Huấn luyện và khuyến khích người lao động	304
IV. Tổ chức công tác an toàn và sức khỏe	309
1. Các công việc của tổ chức	309
2. Nội dung chương trình an toàn lao động	309
V. Chương trình sức khỏe và tinh thần cho người lao động	314
1. Những bệnh tật về tinh thần	314
2. Căng thẳng nghề nghiệp	316
3. Các phương pháp khắc phục căng thẳng	318
4. Các chương trình sức khỏe cơ thể	319
DANH MỤC TÀI LIỆU THAM KHẢO	323
DANH MỤC HÌNH	326
DANH MỤC BẢNG	327
MỤC LỤC	329