



TRƯỜNG ĐẠI HỌC LAO ĐỘNG - XÃ HỘI

Chủ biên: TS. Lê Thanh Hà

Giáo trình
QUẢN TRỊ NHÂN LỰC
(TẬP II)



NHÀ XUẤT BẢN LAO ĐỘNG - XÃ HỘI

TRƯỜNG ĐẠI HỌC LAO ĐỘNG XÃ HỘI

Chủ biên: TS. Lê Thanh Hà

GIÁO TRÌNH
QUẢN TRỊ NHÂN LỰC
(Tập II)

NHÀ XUẤT BẢN LAO ĐỘNG - XÃ HỘI
NĂM 2011

Mã số: $\frac{19-168}{29-05}$

Lời nói đầu

Cùng với sự phát triển mạnh mẽ của khoa học - kỹ thuật và toàn cầu hóa kinh tế, yếu tố con người và vấn đề quản lý con người đang ngày càng được quan tâm chú trọng như là yếu tố chính quyết định sự phát triển. Nhiều tổ chức, đặc biệt là các tổ chức có quy mô vừa và lớn đã thành lập bộ phận quản trị nhân lực riêng để quản lý con người, để khai thác và sử dụng có hiệu quả các khả năng và tiềm năng của con người. Nhu cầu được đào tạo về quản trị ~~nhân lực~~ ^{nhân lực}, đặc biệt là về quản trị nhân lực hiện đại trong xã hội vì thế ngày càng lớn. Trong bối cảnh đó, một số trường đại học trong nước như: Đại học Kinh tế Quốc dân Hà Nội, Đại học Kinh tế TP. Hồ Chí Minh, Đại học Lao động - Xã hội, Đại học Công đoàn, Đại học Khoa học Xã hội và Nhân văn đã chính thức đưa môn học Quản trị nhân lực vào giảng dạy. Đã có nhiều giáo trình về Quản trị nhân lực dùng để đào tạo cho sinh viên, song do quan điểm đào tạo khác nhau nên giáo trình Quản trị nhân lực của các trường cũng có những điểm khác nhau.

Xuất phát từ quan điểm đào tạo của Trường Đại học Lao động - Xã hội là đặc biệt chú trọng đến việc đào tạo

các vấn đề mang tính nguyên tắc, nguyên lý, gắn nội dung đào tạo với nhu cầu cần đào tạo của thị trường lao động, quan tâm đặc biệt đến việc đào tạo các kỹ năng chúng tôi biên soạn bộ giáo trình Quản trị nhân lực này.

Là một bộ giáo trình mới được biên soạn, chúng tôi may mắn được kế thừa một số nội dung của các giáo trình Quản trị nhân lực của các trường đại học trong nước cũng như nước ngoài. Tuy nhiên, nội dung của giáo trình này cũng có nhiều điểm mới phù hợp với quan điểm đào tạo của trường.

Giáo trình Quản trị nhân lực của Trường Đại học Lao động - Xã hội do TS. Lê Thanh Hà, Trưởng khoa Quản lý lao động chủ biên. Tham gia biên soạn giáo trình gồm có:

TS. Lê Thanh Hà biên soạn các chương II, IV, VI, VII, VIII, IX, X, và mục III của chương III; mục I, II và III của chương XI.

ThS. Nguyễn Thị Hồng biên soạn các chương V và mục IV của chương XI.

TS. Nguyễn Bá Ngọc biên soạn chương I.

ThS. Phạm Ngọc Thành biên soạn mục I, II của chương III.

Là một môn học chuyên ngành chính, sinh viên ngành quản trị nhân lực được nghiên cứu môn học này với thời lượng là 120 tiết theo hai học phần là Quản trị nhân lực I và Quản trị nhân lực II, mỗi học phần là 60 tiết. Để tạo thuận lợi cho việc giảng dạy và học tập, giáo trình cũng

được in thành 2 bộ là Giáo trình Quản trị nhân lực tập I và Giáo trình Quản trị nhân lực tập II.

Giáo trình Quản trị nhân lực tập I gồm các chương sau:

- Chương I: Khái quát chung về quản trị nhân lực
- Chương II: Mô hình quản trị nhân lực
- Chương III: Thiết kế, phân tích và xây dựng tiêu chuẩn chức danh công việc

- Chương IV: Đánh giá thực hiện công việc
- Chương V: Hoạch định nhân lực
- Chương VI: Tuyển mộ và tuyển chọn nhân lực

Giáo trình Quản trị nhân lực tập II gồm các chương sau:

- Chương VII: Những vấn đề cơ bản về sử dụng nhân lực
- Chương VIII: Tạo động lực lao động
- Chương IX: Đào tạo và phát triển nhân lực
- Chương X: Thù lao và phúc lợi cho người lao động
- Chương XI: Quan hệ lao động trong tổ chức

Trong quá trình biên soạn giáo trình này, các tác giả đã nhận được sự giúp đỡ nhiệt tình của PGS.TS. Nguyễn Tiệp, Hiệu trưởng cùng các thầy, cô giáo trong khoa: TS. Nguyễn Công Thoan, ThS. Phạm Mạnh Khởi, ThS. Đào Thị Thanh Trà, ThS. Đỗ Thị Tươi, ThS. Nguyễn Duy Phúc và các thầy cô khác. Các tác giả xin chân thành cảm ơn sự giúp đỡ quý báu đó.

Dù đã rất cố gắng trong quá trình nghiên cứu và biên soạn, song giáo trình không tránh khỏi những khiếm khuyết, vẫn còn nhiều vấn đề đang cần được nghiên cứu tiếp. Các tác giả rất mong nhận được các ý kiến đóng góp của các nhà nghiên cứu, các nhà khoa học, sinh viên các hệ đào tạo và bạn đọc để lần tái bản sau giáo trình được hoàn thiện hơn.

TẬP THỂ TÁC GIẢ

Phần IV

SỬ DỤNG NHÂN LỰC

Phần sử dụng nhân lực gồm 2 chương:

Chương VII: Những vấn đề cơ bản về quản trị nhân lực.

Chương VIII: Tạo động lực lao động.

Chương VII giới thiệu cho sinh viên những kiến thức cơ bản về sử dụng nhân lực trong một tổ chức. Sau khi nghiên cứu chương này, sinh viên sẽ hiểu được bản chất và nội dung của sử dụng nhân lực, nắm được các hoạt động sử dụng nhân lực cơ bản trong một tổ chức như định hướng nhân viên; tiếp nhận và bố trí nhân viên; phân công công việc, thử việc, biện pháp khai thác khả năng, tiềm năng của người lao động trong phân công công việc; chuyển, luân chuyển cán bộ; đề bạt, bổ nhiệm cán bộ; xuống chức và kỷ luật lao động; tình giãn biên chế, thôi việc, nghỉ hưu. Với những ví dụ thực tế, sau khi học xong, sinh viên có thể hiểu được và làm được các khâu công việc thuộc các lĩnh vực này.

Chương VIII tập trung vào việc làm rõ bản chất của tạo động lực lao động, các học thuyết và các biện pháp tạo động lực lao động. Đây là vấn đề cốt lõi của sử dụng nhân lực trong một tổ chức. Chương này cũng đề cập đến việc xây dựng bầu không khí tâm lý tốt đẹp trong tập thể lao động như là một vấn đề tất yếu nếu muốn người lao động làm việc với động lực lao động cao.

Chương VII

NHỮNG VẤN ĐỀ CƠ BẢN VỀ SỬ DỤNG NHÂN LỰC

I. BẢN CHẤT VÀ VAI TRÒ CỦA SỬ DỤNG NHÂN LỰC

1. Bản chất của sử dụng nhân lực

Trước đây, sử dụng nhân lực thường được hiểu là việc “dùng người” hoặc “sử dụng người”. “Dùng người” thường được hiểu là việc bố trí người vào những vị trí chức danh công việc căn cứ trên tài năng, đức độ của họ. Trong việc “dùng người”, nhiều tài liệu cổ thường đề cập đến việc bố trí các cá nhân khác nhau vào các vị trí có tính chất “kiềm chế”, “khắc chế” lẫn nhau nhằm tránh sự chuyên quyền và kết bè đảng của cấp dưới. “Sử dụng người” thường được hiểu là việc giao việc cho cá nhân để thực hiện các nhiệm vụ cụ thể. Song, nhiều khi, khái niệm “dùng” và “sử dụng” được hiểu đồng nhất như nhau.

Ngày nay, khái niệm sử dụng nhân lực được hiểu theo nghĩa rộng hơn và cách hiểu cũng có nhiều điểm khác so với trước đây. Hiểu theo nghĩa rộng, sử dụng nhân lực là *sự đối xử* của tổ chức đối với nhân viên và nhà quản lý làm việc cho tổ chức đó. Sự đối xử này bắt đầu được thực hiện kể từ khi người lao động được tuyển dụng vào làm việc trong tổ chức và diễn ra trong suốt quá trình người lao động làm việc cho tổ chức đó.

Sự đối xử của tổ chức đối với người lao động có thể được thể hiện dưới nhiều góc độ khác nhau.

Nếu xét từ các chính sách đối xử, sử dụng nhân lực là một quá trình bao gồm các chính sách tiếp nhận, bố trí nhân lực, phân công công việc, thử việc; chuyển, luân chuyển cán bộ; đề bạt, bổ nhiệm cán bộ; xuống chức, kỷ luật; tinh giản biên chế, thôi việc và nghỉ hưu.

Nếu xét từ các hoạt động đối xử, sử dụng nhân lực bao gồm các hoạt động phát hiện các khả năng, tiềm năng của người lao động; tạo môi trường và điều kiện thuận lợi để các khả năng, tiềm năng đó phát triển; đưa ra các biện pháp khai thác có hiệu quả các tiềm năng đó.

Nếu xét từ góc độ nghệ thuật đối xử, sử dụng nhân lực bao gồm việc xây dựng và tổ chức thực hiện các biện pháp tạo động lực lao động cho người lao động trong tổ chức và nghệ thuật ứng xử của những nhà quản lý đối với nhân viên dưới quyền nhằm đạt được các mục tiêu đặt ra của tổ chức.

Như vậy, sử dụng nhân lực về thực chất là hoạt động dùng người, sử dụng con người nhằm đạt được các mục tiêu đặt ra của tổ chức. Nó đòi hỏi phải phát huy các kiến thức, kỹ năng của con người để tạo ra hiệu suất lao động cao, đồng thời phải "tạo sân" cho người lao động hoạt động để họ có cơ hội bộc lộ các khả năng, tiềm năng và óc sáng tạo của mình để phục vụ cho mục tiêu phát triển của tổ chức.

Mục tiêu của sử dụng nhân lực là sử dụng có hiệu quả yếu tố con người trong tổ chức đó nhằm nâng cao hiệu quả hoạt động của tổ chức, qua đó giúp tổ chức hoàn thành các mục tiêu, nhiệm vụ đặt ra trong ngắn hạn, trung hạn và dài hạn. *Nhiệm vụ cơ bản* của sử dụng nhân lực là:

- *Bố trí đúng người, đúng việc.*

Thực tế cho thấy rằng, cùng một chức danh công việc có thể có nhiều phương án bố trí nhân lực khác nhau. Nhà quản lý cần

