NGUYỄN VŨ VIỆT TRINH
(Biên soạn và hệ thống hóa)

QUẢN TRỊ NHÂN SỰ
&
CÁC KỸ NĂNG NGHIỆP VỤ VỀ TỔ CHỨC HÀNH CHÍNH, NHÂN SỰ

NHÀ XUẤT BẢN HỒNG ĐỨC

NGUYỄN VŨ VIỆT TRINH
(Biên soạn và hệ thống hóa)

QUẢN TRỊ NHÂN SỰ VÀ CÁC KỸ NĂNG NGHIỆP VỤ VỀ TỔ CHỨC HÀNH CHÍNH, NHÂN SỰ

TRƯỜNG ĐẠI HỌC CÔNG NGHIỆP HÀ NỘI
TRUNG TÂM THÔNG TIN THƯ VIỆN
08 05
00707

NHÀ XUẤT BẢN HỒNG ĐỨC

LỜI NÓI ĐẦU

Tổ chức và hoạt động trong lĩnh vực hành chính - nhân sự đóng vai trò rất quan trọng đối với các cơ quan, đơn vị, công ty... Bộ phận hành chính nhân sự được ví như hệ tuần hoàn, là mạch máu lưu thông liên lạc khắp cơ thể, ảnh hưởng rất nhiều đến hiệu quả hoạt động của các bộ phận khác. Và để duy trì và đảm bảo sự phát triển bền vững của các cơ quan, đơn vị... hoạt động quản lý hành chính nhân sự cần phải được ưu tiên hàng đầu.

Nhằm cung cấp cho quý độc giả những kiến thức tổng quát về quản trị nhân sự và các kỹ năng cần thiết để tổ chức công tác hành chính nhân sự trong các cơ quan, đơn vị có hiệu quả, Trung tâm giới thiệu sách Sài Gòn liên kết với Nhà xuất bản Hồng Đức xuất bản quyển sách:

QUẢN TRỊ NHÂN SỰ VÀ CÁC KỸ NĂNG NGHIỆP VỤ VỀ TỔ CHỨC HÀNH CHÍNH, NHÂN SỰ

Nội dung cuốn sách bao gồm những phần chính sau:

Phần thứ nhất. Nghiệp vụ công tác quản lý nguồn nhân lực tại các cơ quan, đơn vị;

Phần thứ hai. Văn bản mới nhất về công tác tổ chức nhân sự, quản lý cán bộ, công chức viên chức;

Phần thứ ba. Văn bản mới về xử phạt hành chính trong lĩnh vực lao động, bảo hiểm xã hội;

Phần thứ tư. Văn bản mới về công tác tổ chức hành chính, văn thư và lưu trữ;

Phần thứ năm. Hướng dẫn thi hành Luật Thi đua khen thưởng.

Hi vọng cuốn sách sẽ là tài liệu hữu ích dành cho bạn đọc.

TRUNG TÂM GIỚI THIỆU SÁCH SÀI GÒN

Phần thứ nhất.

NGHIỆP VỤ CÔNG TÁC QUẢN LÝ NHÂN SỰ TẠI CÁC CƠ QUAN, ĐƠN VỊ

MỤC I.
HOẠCH ĐỊNH NGUỒN NHÂN LỰC

I. KHÁI NIỆM VÀ VAI TRÒ CỦA HOẠCH ĐỊNH NGUỒN NHÂN LỰC

a. Khái niệm

Hoạch định nguồn nhân lực là một phương pháp xác định các nhu cầu đối với nguồn nhân lực cả về số lượng và chất lượng để giúp cho tổ chức dự báo được và đáp ứng đầy đủ các yêu cầu về nhân lực trong tương lai, đáp ứng được các yêu cầu mà hoạt động kinh doanh tổ chức đề ra

b. Vai trò

Giúp tổ chức có thể chủ động đáp ứng mọi mặt về nguồn nhân lực từ đó nâng cao hiệu quả hoạt động của mình.

Giúp cho các nhà quản trị nắm được đặc điểm thực chất về đội ngũ nhân sự của mình. Từ đó có thể đưa ra các biện pháp quản trị nhân sự có hiệu quả.

Giúp các nhà quản trị dự kiến tương đối chính xác các nhu cầu về nguồn nhân lực.

Giúp các nhà quản trị dự kiến được mức chi phí trả lương cho nhân viên, từ đó cân đối với các khoản thu nhập và chi phí khác để tổ chức có thể chủ động trong việc tối ưu hóa lợi nhuận của mình.

II. CÁC GIAI ĐOẠN CƠ BẢN TRONG HOẠCH ĐỊNH NGUỒN NHÂN LỰC

1. Đánh giá nguồn nhân lực hiện tại

- Các nhà quản trị sẽ thống kê đầy đủ về số lượng nguồn nhân lực hiện tại, so sánh với nhu cầu về nguồn nhân lực hiện tại của tổ chức để xác định được trạng thái dư thừa hay thiếu hụt nguồn nhân lực hiện tại của tổ chức

- Đánh giá chất lượng nguồn nhân lực:

Đánh giá về trình độ chuyên môn nghiệp vụ của người lao động. Tổ chức phải thường xuyên đánh giá. Đây là vấn đề hết sức quan trong trong việc tạo nên sự an toàn trong hoạt động của tổ chức.

Đánh giá khả năng quan hệ, khả năng giao tiếp của nhân viên. Bởi vì thông qua khả năng đó sẽ giúp thu hút khách hàng và giúp tổ chức duy trì tốt mối quan hệ với khách hàng.

Đánh giá lòng trung thành của người lao động: Khi môi trường cạnh tranh ngày càng

cao các đối thủ cạnh tranh tìm cách cạnh tranh bằng nhiều cách trong đó có cả việc thu hút nguồn lao động có trình độ của các đối thủ cạnh tranh. Tổ chức phải quan tâm đến việc nâng cao lòng trung thành bằng những chính sách đãi ngộ hợp lý và bằng phương pháp giáo dục tâm lý.

2. Dự báo nhu cầu nguồn nhân lực

Sơ đồ 1.1 miêu tả một cách khái quát các hoạt động của quy trình hoạch định nguồn nhân lực. Sơ đồ này tách quy trình ra thành hai bước chủ yếu: dự báo nhu cầu nguồn nhân lực và hoạch định các chương trình hành động.

Dự báo nhu cầu nguồn nhân lực là một quy trình xác định rõ nhu cầu trong tương lai về nguồn nhân lực của tổ chức. Việc dự đoán này có được từ một nền tảng thông tin rộng lớn từ những nguồn khác nhau, bao gồm, sự phân tích cẩn thận của các điều kiện ngoại cảnh, các cấp bậc kỹ năng hiện tại cũng như tiềm năng trong tổ chức, những nghiên cứu dữ liệu của tổ chức như thiết kế công việc, triết lý quản trị, ngân quỹ; những nhu cầu nhân viên tạm thời, và các dự án tinh giảm nhân viên, thuyên chuyển nhân viên.

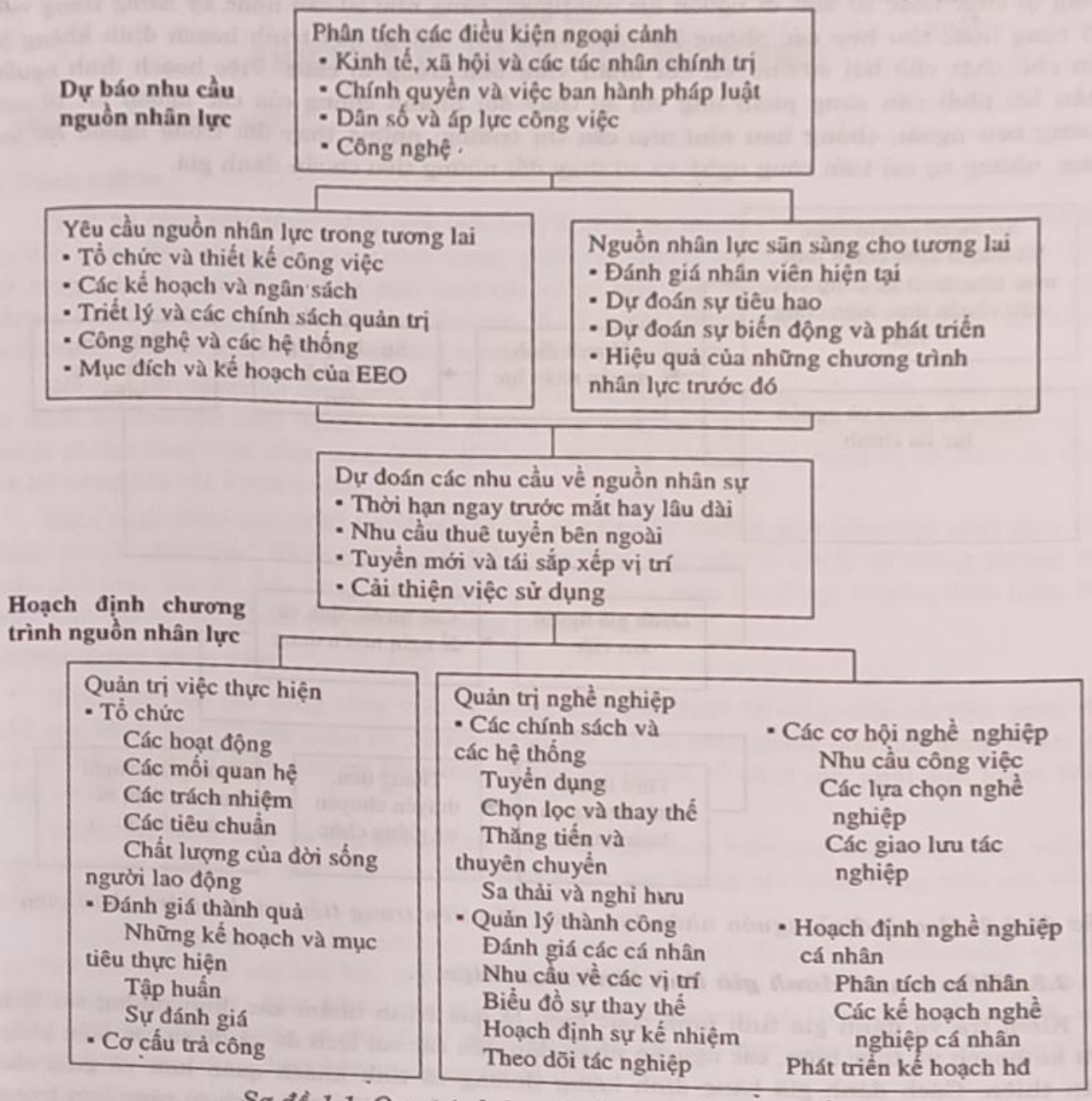
Hoạch định nguồn nhân lực cần tính toán những vấn đề liên quan đến nguồn nhân lực như nghỉ hưu và xin từ chức dựa trên dữ kiện lịch sử, nhưng hy vọng rằng, hiếm khi nào có những yêu cầu về việc lên kế hoạch cho một sự ép buộc sa thải đối với bất cứ một nhân viên nào.

3. Hoạch định chương trình nguồn nhân lực

Hoạch định chương trình được tiến hành khi việc dự đoán nhu cầu nguồn nhân lực đã được hoàn thành. Theo Walker, việc lập chương trình bao gồm hai lĩnh vực: quản trị việc thực hiện và quản trị nghề nghiệp. Quản trị việc thực hiện bao gồm hoạch định những vấn đề chung của tổ chức (như tiêu chuẩn của việc hoàn thành công việc và chất lượng cuộc sống công việc) và các quy trình quản lý nguồn nhân lực đặc biệt, bao gồm thực thi đánh giá và bồi thường. Quản trị nghề nghiệp bao gồm hoạch định chính sách nhân viên và các hệ thống như tuyển dụng, tuyển chọn, đào tạo và quản lý sự kế nhiệm.

Hoạch định sự kế nhiệm là một quy trình tiên liệu trước các nhu cầu về đội ngũ quản lý trong tương lai và xây dựng các kế hoạch cho sự phát triển và/hoặc sự tuyển mới của các nhà quản lý để đáp ứng được nhu cầu của tổ chức.

Điểm quan trọng của việc hoạch định sự kế nhiệm đặc biệt thể hiện rõ khi những thảm họa xẩy ra với những người đứng đầu công ty. Ví dụ như, hậu quả của một tai nạn máy bay ở châu Âu là đã làm chết rất nhiều người trong đó có bộ trưởng bộ thương mại Ronald Brown và 11 nhà quản trị thương mại, một vài công ty bị ảnh hưởng đã nhận thấy rằng họ không có kế hoạch thay thế, trong khi những công ty khác đã chuẩn bị người tiếp nối ngay sau thời điểm tang tóc một khoảng thời gian thích hợp. Sau thảm họa này Gerald Roche, chủ tịch của một công ty điều tra hành chính, đã đề nghị các công ty nên có hai kế hoạch dự phòng, một dựa vào "sự kế nhiệm thông thường" và một dành cho những thảm họa như các vụ tai nạn máy bay.



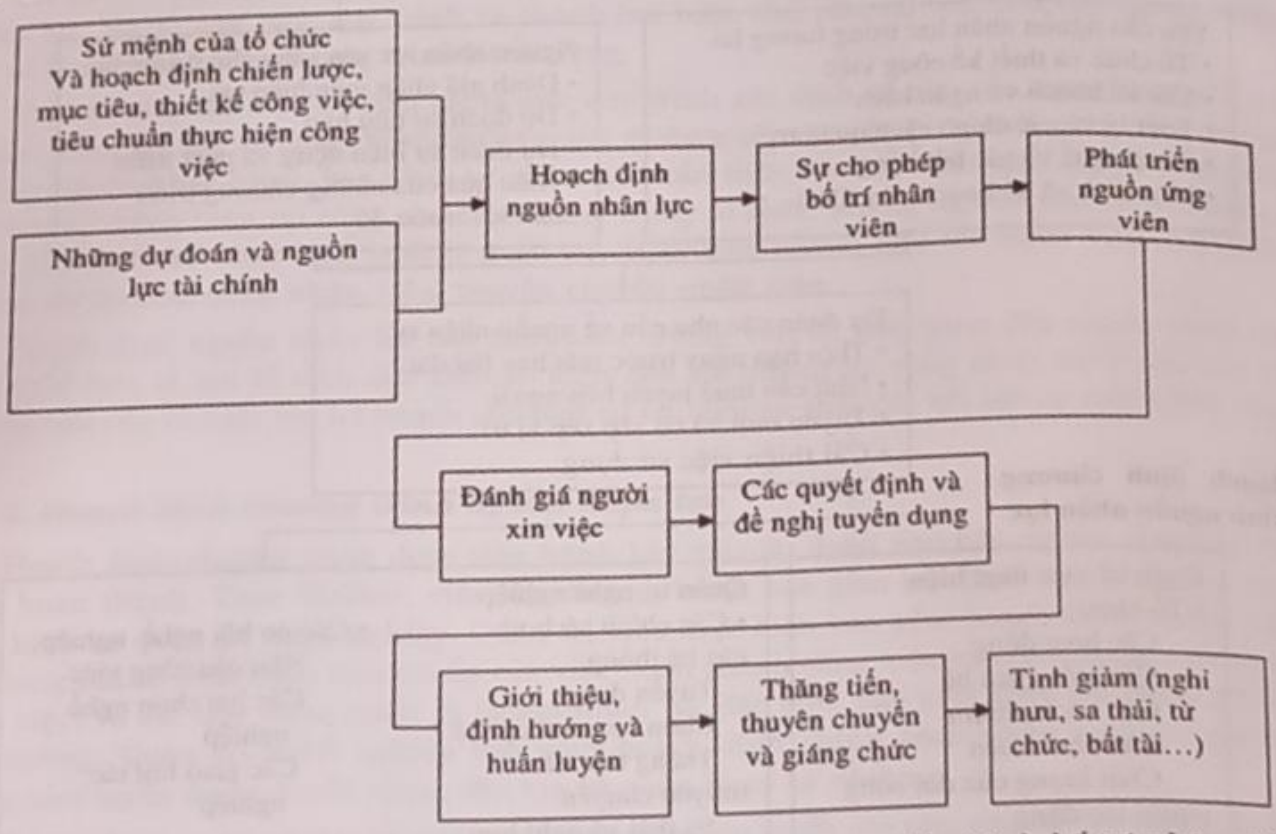
Sơ đồ 1.1. Quy trình hoạch định nguồn nhân lực

Nguồn: James W. Walker, Hoạch định nguồn nhân lực, 1980

4. Mối quan hệ của hoạch định nguồn nhân lực với tiến trình bố trí nhân viên

Hoạch định nguồn nhân lực liên kết chặt chẽ với toàn bộ quy trình bố trí nhân lực, kết quả là phân công công nhân vào các vị trí trong tổ chức. Thực vậy, hoạch định nguồn nhân lực là điều kiện trước nhất để quản lý có hiệu quả trong toàn bộ tiến trình bố trí nhân viên. Để hoạt động một cách trôi chảy và có hiệu quả, thì các tổ chức phải có khả năng lường trước và đương đầu với tình trạng thiếu nhân viên do về hưu, thăng cấp, thôi việc và những trường hợp khác. Các kế hoạch phải được thiết lập ra để quản lý được sự chuyển đổi bên

trong tổ chức hoặc sự mất đi nguồn lực con người, cũng như sự cân nhắc kỹ lưỡng trong việc mở rộng hoặc thu hẹp các phòng ban đặc biệt. Tuy nhiên, quy trình hoạch định không bị hạn chế chặt chẽ bởi sự chuyển đổi nhân viên bên trong tổ chức. Việc hoạch định nguồn nhân lực phải sẵn sàng phản ứng với sự thay đổi nhanh chóng của các nguồn lực từ môi trường bên ngoài, chẳng hạn như nhu cầu thị trường, những thay đổi trong nguồn lực lao động, những sự cải tiến công nghệ và sự thay đổi những tiêu chuẩn đánh giá.



Sơ đồ 1.2. Hoạch định nguồn nhân lực: bước đầu tiên trong tiến trình bố trí nhân viên

3.5. Kiểm tra và đánh giá tình hình thực hiện

Kiểm tra và đánh giá tình hình thực hiện là quá trình nhằm xác định những sai lệch giữa kế hoạch và thực hiện, các nguyên nhân dẫn đến các sai lệch đó và đề ra các biện pháp hoàn thiện. Cách đánh giá bằng định lượng thường có tính khách quan hơn và giúp cho doanh nghiệp thấy được các sai lệch giữa kế hoạch và thực hiện một cách rõ ràng hơn trong các vấn đề sau: số lượng và chất lượng nhân viên; năng suất lao động; tỷ lệ thuyên chuyển nhân viên; chi phí tuyển dụng đối với nhân viên...

MỤC II.
THIẾT KẾ VÀ PHÂN TÍCH CÔNG VIỆC

I. THIẾT KẾ CÔNG VIỆC

1. Định nghĩa

Thiết kế công việc thực sự là một việc làm khó khăn mà tổ chức cần phải triển khai bởi nó liên quan đến rất nhiều quy trình trong quản trị nguồn nhân lực. Có thể nói rằng, thiết kế công việc là việc thực hiện một loạt các công việc nối tiếp nhau nhằm thiết lập nên những trách nhiệm cho mỗi thành viên của tổ chức và những điều kiện vật chất cụ thể để mỗi thành viên có thể thi hành những trách nhiệm của mình.

Kết quả của thiết kế công việc sẽ cho chúng ta nội dung công việc. Nội dung công việc là thiết kế nên các hoạt động để thực hiện công việc, bao gồm trách nhiệm, nhiệm vụ và trách nhiệm công việc được thực hiện; thiết bị, máy móc và những công cụ sẽ được sử dụng và sự tương tác với người khác.

Khía cạnh khác của thiết kế công việc là sự sắp xếp những điều kiện vật chất làm việc xung quanh công việc. Những ví dụ về điều kiện làm việc như là nhiệt độ trong phòng làm việc phù hợp, hay đủ ánh sáng, hay các điều kiện về an toàn lao động. Những điều kiện làm việc như vậy là một phần của thiết kế công việc.

2. Nội dung công việc

Việc thiết lập nội dung công việc là trung tâm của thiết kế công việc và liên quan đến các quy trình khác trong quản trị nguồn nhân lực. Ví dụ như, thông qua nội dung công việc ta có thể xác định được những kỹ năng và khả năng mà tổ chức cần phải tìm kiếm trong việc tuyển dụng.

Đánh giá hiệu suất sẽ tập trung chủ yếu vào việc thực hiện các nội dung công việc tốt như thế nào. Lương sẽ được trả dựa vào tính phức tạp trong nội dung công việc mà các cá nhân đảm nhiệm.

Có nhiều cách để thiết lập nên nội dung công việc. Ví dụ, Ernest J. McCormick và đồng sự đã thiết kế bảng câu hỏi bao gồm 190 yếu tố công việc, lần lượt, có thể được sử dụng để phân tích công việc. Mặt khác, tác giả J. Richart Hackman và Greg R.Oldham, đề nghị rằng nội dung công việc có thể được nhìn nhận trong giới hạn của năm đặc trưng cốt lõi trong công việc (cũng được liệt kê trong sơ đồ 2.1).

Sự đa dạng kỹ năng là mức độ mà công việc yêu cầu sự đa dạng từ những hoạt động khác trong việc thực hiện công việc bao gồm việc sử dụng một số kỹ năng và tài năng khác của con người.

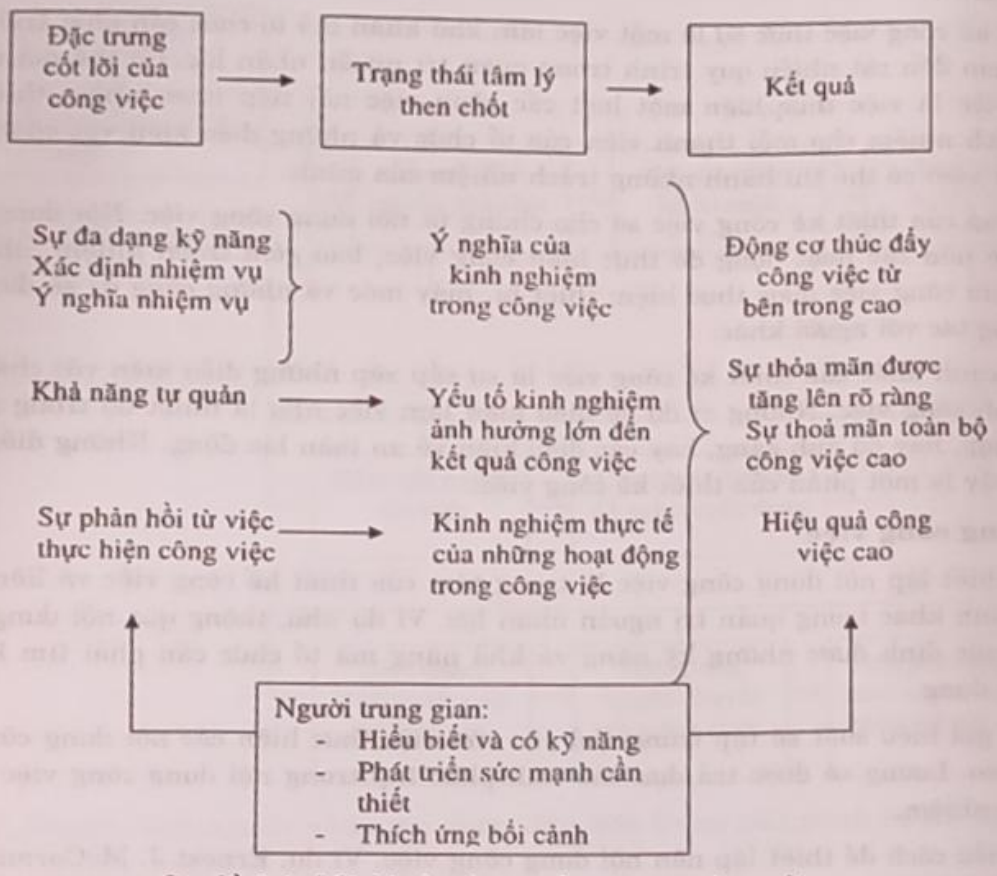
Xác định nhiệm vụ là mức độ yêu cầu hoàn thành "toàn bộ" công việc từ khi bắt đầu đến khi kết thúc với kết quả rõ ràng.

Ý nghĩa nhiệm vụ là mức độ mà công việc tác động cuộc sống của những người thực hiện nó.

Khả năng tự quản là khả năng làm việc mang tính chất độc lập với những công việc khác và người thực hiện phải thận trọng trong việc hoạch định và xác định những thủ tục sẽ được sử dụng trong công việc.

Sự phản hồi từ việc thực hiện công việc là mức độ yêu cầu cung cấp thông tin trực tiếp và rõ ràng từ việc thực hiện những hoạt động trong công việc.

Những đặc trưng này có thể xuất hiện với những mức độ khác nhau trong công việc. Công việc khác có thể độc lập cao nhưng không đủ cho sự đa dạng các kỹ năng và đồng nhất nhiệm vụ và những đặc trưng này liên quan trực tiếp đến kết quả cụ thể của cá nhân và tổ chức.



Sơ đồ 2.1: Mô hình những đặc trưng công việc

Nguồn: Publishing,Inc.

3. Ảnh hưởng của thiết kế công việc đến cá nhân và tổ chức

Mới đây, có những kết quả khả quan từ việc nghiên cứu về kết quả của thiết kế công việc mà đặc biệt là việc lập nên nội dung công việc. Nhờ có bảng nội dung công việc rõ ràng mà người lao động được đào tạo tốt hơn và đáp ứng tốt hơn những mong đợi của họ trong công việc.

Hackman và Oldham tin rằng câu hỏi quan trọng trong nội dung này chính là "Làm thế nào chúng ta có thể đạt được sự phù hợp giữa con người và công việc nhằm thúc đẩy năng suất làm việc và tích tụ kinh nghiệm làm việc tốt cho các cá nhân trong tổ chức?". Họ đề nghị tổ chức phân tích những công việc, sử dụng năm đặc trưng công việc cốt lõi được mô tả phần trên và sau đó thiết kế lại công việc, khuyến khích công nhân làm việc hết mình.

Theo Hackman và Oldham, những đặc trưng cốt lõi trong công việc này liên quan đến những trạng thái tâm lý then chốt trong nhân viên. Sự đa dạng kỹ năng, sự đồng nhất nhiệm vụ và tầm quan trọng của nhiệm vụ liên quan đến "ý nghĩa của kinh nghiệm trong công việc". Sự tự chủ trong công việc liên quan đến trạng thái tâm lý "kinh nghiệm thực tế của những hoạt động trong công việc". Lần lượt, trạng thái tâm lý này liên quan đến động cơ thúc đẩy làm việc cao, sự thỏa mãn trong công việc cao và hiệu quả công việc cao. Như vậy năm đặc trưng công việc là những thước đo quan trọng để xem xét có nên thiết kế công việc mới hay thiết kế lại những công việc hiện tại để làm tăng động lực thúc đẩy và cải thiện năng suất.

Chắc chắn các yếu tố đó có thể làm giảm nhẹ hoặc có thể giảm tối thiểu những kết quả này. Thứ nhất là kiến thức và kỹ năng, một sự thiếu hụt đáng kể ở một trong hai yếu tố đó có thể dẫn đến mong muốn về hiệu quả hoạt động ít hơn và có thể thất bại. Một yếu tố khác có thể hạn chế các tác động này là sức mạnh của nhu cầu của con người cho sự tăng trưởng, có nghĩa là, nếu một người có nhu cầu thấp cần phải học hỏi và phát triển, nếu không thì không thể mang đến động lực thúc đẩy cao và sự có mặt của các đặc điểm cốt lõi là sự bổ sung để tạo nên một động lực và sự hài lòng cao trong công việc. Ngoài ra, sự bất mãn với "bối cảnh" công việc, chẳng hạn như với việc trả lương, an toàn lao động, đồng nghiệp hoặc sự giám sát có ảnh hưởng đến hiệu quả công việc.

II. PHÂN TÍCH CÔNG VIỆC

1. Định nghĩa

a. Định nghĩa

Phân tích công việc là việc nghiên cứu nội dung công việc trong hoàn cảnh cụ thể mà công việc được thực hiện, và các bằng cấp cần thiết để thực hiện trách nhiệm công việc. Phân tích công việc cung cấp các thông tin về hoạt động nào cần được thực hiện; các máy móc, công cụ, hoặc thiết bị nào được sử dụng; yêu cầu tương tác giữa các bộ phận nào với nhau; các điều kiện xã hội, điều kiện làm việc, công tác đào tạo, kỹ năng, và khả năng cần có để thực hiện công việc. Mặc dù những thuật ngữ được sử dụng có thể khác nhau trong các cách tiếp cận phân tích công việc khác nhau, tuy nhiên các mục cần thiết để cung cấp thông tin cho phân tích công việc là như nhau. Thông tin này được sử dụng thiết lập nên bảng mô tả công việc và tiêu chuẩn thực hiện công việc.

b. Tầm quan trọng của phân tích công việc

Nhìn chung, phân tích công việc là một phần quan trọng của quản lý nhân sự. Thông tin phân tích công việc là tư liệu cần thiết để phát triển chương trình đào tạo và hệ thống đánh giá thành tích. Thêm vào đó, những thông tin này có thể trợ giúp người giám sát và nhân viên xác định rõ vai trò của mình, giảm thiểu các mâu thuẫn và sự nhập nhằng trong quan hệ. Thông tin phân tích công việc có thể được sử dụng để xác định các công việc tương tự nhau và vì vậy nó làm cơ sở để bố trí, luân chuyển, đào tạo nhân viên, với mức chi phí thấp nhất. Tương tự, dữ liệu này cũng có thể được sử dụng để xác định các định hướng nghề nghiệp cho nhân viên.

Người đi phân tích công việc, thường được gọi là nhà phân tích công việc, có thể là thành viên của ban tham mưu về tài nguyên con người, thành viên của đơn vị nơi mà công việc đang được phân tích, thành viên của nhóm kỹ sư công nghiệp hoặc là một chuyên gia

TRƯỜNG ĐẠI HỌC CÔNG NGHIỆ
TRUNG TÂM THÔNG TIN THƯ
Mã sách: 080500707

QUẢ
VÀ CÁC K
TỔ CHỨC HÀNH CHÍNH, NHÂN SỰ

9 786048 672782

Giá: 335.000 đ