

CHƯƠNG 1

TỔNG QUAN VỀ QUẢN TRỊ NHÂN SỰ

Phần 1 KHÁI QUÁT VỀ QUẢN TRỊ NHÂN SỰ

MỤC 1 ĐỊNH NGHĨA QUẢN TRỊ NHÂN SỰ

- 1 Định nghĩa: Quản trị tài nguyên nhân sự (hay còn gọi là Quản Trị Nhân Sự) là việc tuyển mộ, tuyển chọn, duy trì, phát triển, sử dụng, động viên và tạo mọi điều kiện thuận lợi cho Tài Nguyên Nhân Sự thông qua tổ chức để đạt được những mục tiêu của tổ chức.

Tài nguyên nhân sự chính là con người, và con người thì có ở tất cả các tổ chức, đoàn thể, công ty, xí nghiệp ... và như thế có nghĩa là Quản trị nhân sự hiện diện ở khắp mọi nơi, nơi nào có con người là nơi đó có Quản trị nhân sự. Trong một công ty, xí nghiệp gồm có nhiều bộ phận, phòng ban thì mỗi phòng ban này đều phải thực hiện Quản trị nhân sự, quản lý nhân viên mình nhằm đạt được mục tiêu đề ra.

- 2 Mục tiêu cơ bản của một tổ chức bao gồm:

1. Mục tiêu xã hội: tức là tổ chức cần phải đáp ứng được những nhu cầu, đòi hỏi và thách thức của xã hội, hoạt động vì lợi ích của xã hội.
2. Mục tiêu thuộc về tổ chức: tức là phải làm cho tổ chức ngày càng đi lên, làm ăn có hiệu quả, giúp công ty đạt được mục tiêu của mình.
3. Mục tiêu chức năng_nhiệm vụ: là mỗi phòng ban đều phải có chức năng, nhiệm vụ riêng biệt nhưng đều phải hướng đến một mục tiêu chung là giúp tổ chức ngày càng phát triển.
4. Mục tiêu cá nhân: là phải chú trọng đến từng con người trong tổ chức, quan tâm giúp đỡ họ hoàn thành công việc một cách tốt nhất.

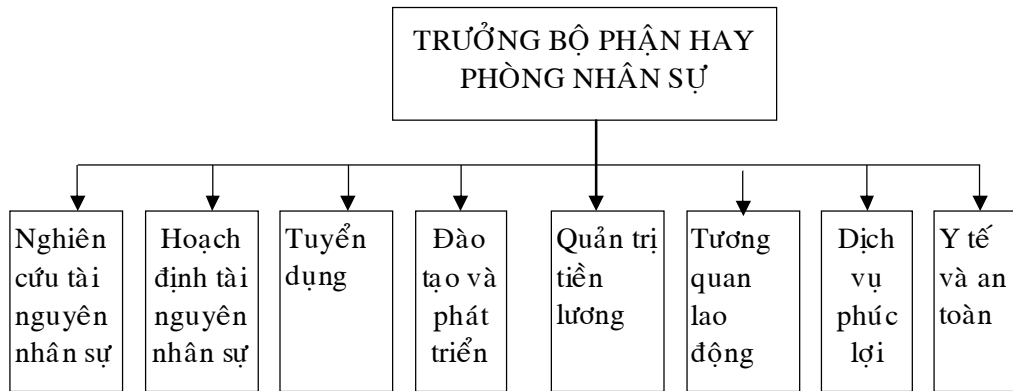
Trên đây là những mục tiêu chung của mỗi phòng ban trong một tổ chức. Vậy Quản trị nhân sự như thế nào để hoàn thành những mục tiêu đó?

Mục 2 CHỨC NĂNG, VAI TRÒ, CƠ CẤU CỦA MỘT BỘ PHẬN QUẢN TRỊ NHÂN SỰ

1. Chức năng:

Bộ phận nhân sự ngoài việc phải thực hiện tốt những chức năng của mình còn phải có trách nhiệm hỗ trợ các phòng ban khác làm tốt những vấn đề liên quan đến nhân sự nhằm đảm bảo cho công ty tận dụng tối đa nguồn nhân lực hiện có.

SƠ ĐỒ CHỨC NĂNG CỦA PHÒNG NHÂN SỰ



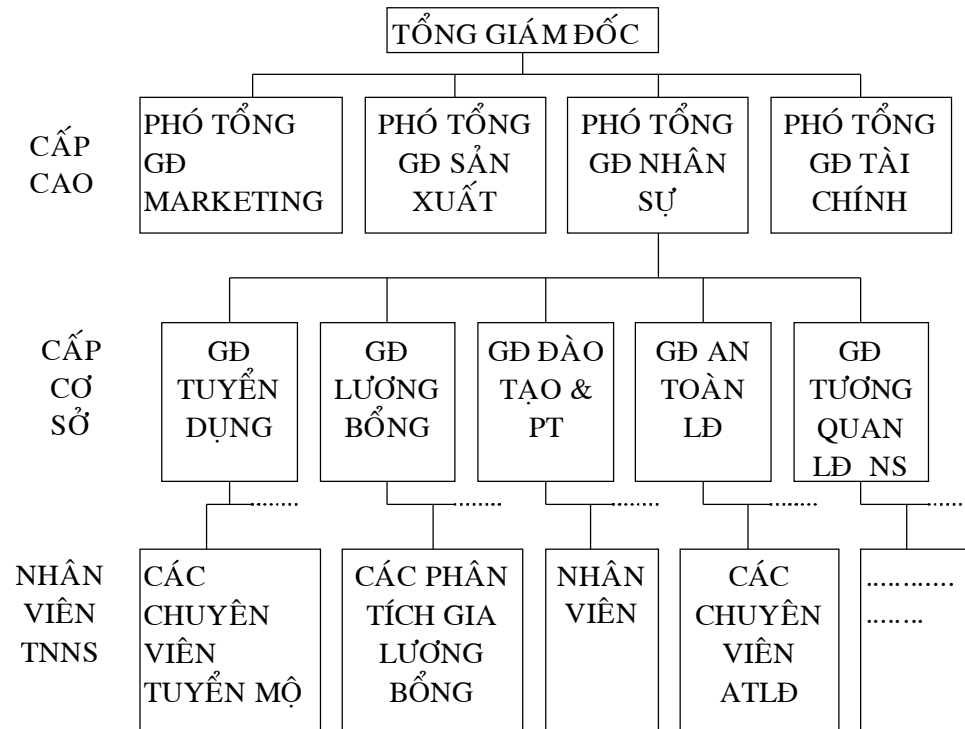
2. Vai trò:

Bên cạnh những chức năng trên, bộ phận nhân sự còn có vai trò:

1. Chính sách: Bộ phận nhân sự giữ vai trò chủ yếu trong việc đề ra các chính sách về nhân sự cho toàn công ty. Các chính sách này phải có khả năng giải quyết các vấn đề khó khăn của công ty như chính sách tuyển dụng, lương bổng, phúc lợi, ... để giúp công ty thực hiện được mục tiêu của mình.
2. Cố vấn: Bộ phận nhân sự còn giữ vai trò tư vấn, cố vấn cho các bộ phận khác giải quyết những khó khăn về mặt nhân sự như công nhân bỏ việc, vắng mặt nhiều, sự phản đối hay than phiền của người lao động ... bằng cách đưa ra những lời khuyên, những cách xử lý thích hợp.
3. Dịch vụ: Ngoài ra, vai trò cung cấp các dịch vụ như tuyển dụng, đào tạo nhân viên cho các bộ phận khác, cũng là nhiệm vụ của bộ phận nhân sự, giúp các bộ phận khác sử dụng lao động một cách tốt nhất, đạt hiệu quả cao nhất.
4. Kiểm tra: Tiến hành kiểm tra, giám sát hoạt động về nhân sự của từng bộ phận, của toàn công ty.

3. Cơ cấu tổ chức:

Mỗi công ty đều có một cơ cấu tổ chức khác nhau tùy thuộc vào quy mô sản xuất. Từ cơ cấu tổ chức của toàn công ty, bộ phận nhân sự sẽ xây dựng cơ cấu tổ chức cho bộ phận mình. Không có cơ cấu nào là tốt nhất, hoàn chỉnh nhất, một cơ cấu tốt là cơ cấu năng động, phù hợp với tầm vóc công ty, với tầm quan trọng và tính phức tạp của công việc.



CÁC CẤP BẬC TRONG BỘ PHẬN TNNS CỦA MỘT CÔNG TY LỚN

PHẦN 2 NỘI DUNG CÁC CHỨC NĂNG CỦA QUẢN TRỊ NHÂN SỰ

MỤC 1 NGHIÊN CỨU TÀI NGUYÊN NHÂN SỰ

Ngày nay xã hội ngày càng phát triển, mỗi cá nhân càng cố gắng trong học tập và lao động để nâng cao kiến thức, trình độ và hoàn thiện mình một cách tốt nhất trong khả năng của họ. Do đó nguồn lực trong xã hội thì vô cùng phong phú và đa dạng bao gồm về số lượng lẫn chất lượng, nó tồn tại ở bên trong xí nghiệp lẫn bên ngoài xã hội. Nếu chúng ta biết nghiên cứu nguồn Tài Nguyên Nhân Sự một cách đầy đủ, chính xác thì chúng ta mới có thể tận dụng triệt để nguồn này cho việc thực hiện những mục tiêu của doanh nghiệp.

1 Nguồn tài nguyên bên trong xí nghiệp:

Là một nhà Quản Trị Tài Nguyên Nhân Sự giỏi thì phải biết rõ tài nguyên nhân sự của mình, có như vậy thì mới quản trị tốt được. Khi có nhu cầu tuyển dụng nhân viên thì trước tiên nhà quản trị phải chú ý đến những gì mình có, đó là tài nguyên nhân sự trong mỗi bộ phận của công ty _ xem chúng đã được tận dụng đúng mục đích, khả năng và đạt hiệu quả cao hay chưa? Bằng các biện pháp nghiệp vụ như quản trị hồ sơ một cách khoa học về nhân viên hay hệ thống máy tính có thể giúp các nhà quản trị quản lý nguồn tài nguyên của mình, có thể tìm được nguồn nhân lực mà mình đang cần, có thể đáp ứng được nhu cầu hiện tại và trong tương lai của công ty.

Nếu đã dùng mọi biện pháp xem xét mà vẫn không thể đáp ứng nhu cầu của công ty thì nhà Quản Trị Nhân Sự cần chú ý nghiên cứu các nguồn Tài Nguyên Nhân Sự bên ngoài xã hội.

2 Nguồn tài nguyên bên ngoài xã hội:

Như chúng ta đã biết nguồn Tài Nguyên Nhân Sự trong xã hội thì vô cùng phong phú và đa dạng, nó có ở khắp mọi nơi. Do vậy chúng ta cần nghiên cứu để nắm bắt được những ưu điểm cũng như hạn chế của thị trường lao động để từ đó có thể đề ra những chính sách tối ưu nhất cho công ty. Chúng ta có thể nghiên cứu từ các nguồn như: bạn bè của nhân viên, nhân viên cũ, ứng cử viên tự nộp đơn xin việc, sinh viên các trường đại học, cao đẳng, nhân viên của các doanh nghiệp khác, người làm nghề tự do ... đối với công ty có tầm vóc lớn thì có thể nghiên cứu nguồn nhân lực ở nước ngoài...

Nguồn Tài Nguyên Nhân Sự thì rất là phong phú và đa dạng nhưng chúng ta muốn tận dụng chúng một cách có hiệu quả thì trước hết chúng ta cần có những mục tiêu, những chiến lược rõ ràng cụ thể để từ đó chúng ta mới có thể tìm kiếm, chọn lựa và tự tạo ra một đội ngũ đúng người đúng việc và đúng lúc, thỏa mãn mục tiêu của công ty mình.

MỤC 2 HOẠCH ĐỊNH TÀI NGUYÊN NHÂN SỰ

Muốn có một đội ngũ nhân viên giỏi, hoàn thành những mục tiêu của tổ chức, điều tối quan trọng là phải biết hoạch định Tài Nguyên Nhân Sự để biết nhu cầu nhân sự trong đoạn kỳ cũng như trong trường kỳ. Từ đó, nhà quản trị sẽ biết phải làm gì? Thêm, bớt, thăng chức, thuyên chuyển hay phải đào tạo và phát triển để đáp ứng nhu cầu trong hiện tại và tương lai.

1 Định nghĩa:

Hoạch định Tài Nguyên Nhân Sự là một quá trình triển khai và thực hiện các kế hoạch, và các chương trình nhằm bảo đảm rằng cơ quan sẽ có đúng số lượng, đúng số người được bố trí đúng nơi, đúng chỗ và đúng lúc.

Hoạch định là sự phân tách nhu cầu nhân sự trong tương lai và đề ra các kế hoạch cụ thể để có nguồn Tài Nguyên Nhân Sự đó. Trong bất cứ một công việc nào, nếu chúng ta không lập ra kế hoạch cụ thể mà chỉ thực hiện một cách rập khuôn, máy móc hay theo chủ quan thì sẽ không tránh khỏi những trùng lặp, sai sót và những sai sót nghiêm trọng như thế nào thì còn phụ thuộc vào mức độ từng công việc. Còn trong Quản Trị Nhân Sự nếu chúng ta không hoạch định rõ ràng, chính xác thì sẽ kéo theo bao hậu quả về sau này mà không thể lường trước được. Ví dụ như hoạch định sai nhu cầu về nhân viên dẫn đến việc tốn kém chi phí để tuyển chọn nhân viên rồi sau đó là sự lãng phí lao động, việc sử dụng lao động không hiệu quả làm ảnh hưởng đến chi phí giá thành, lợi nhuận toàn công ty sẽ giảm. Để có thể hoạch định một cách đúng đắn nhất thì chúng ta phải tiến hành công việc theo một trình tự và khoa học.

2 Tiến trình hoạch định tài nguyên nhân sự:

Dựa theo các kế hoạch chiến lược của toàn công ty, mỗi nhà quản trị sẽ hoạch định tài nguyên nhân sự cho bộ phận mình và nhà quản trị nhân sự sẽ từ đó hoạch định chiến lược nhân sự cho toàn công ty. Tiến trình hoạch định gồm có bốn bước:

1. Bước 1: Đề ra nhu cầu sản xuất, dự báo nhu cầu về Tài Nguyên Nhân Sự. Từ mục tiêu cần đạt trong tương lai như doanh thu, khối lượng sản phẩm ... nhà Quản Trị Nhân Sự ước tính lượng lao động cũng như các kỹ năng cần thiết để đáp ứng nhu cầu sản xuất. Nghiên cứu, xem xét các nguồn lao động hiện có, xem thừa thiếu như thế nào để có thể đề ra các kế hoạch cụ thể.

2. Bước 2: Đề ra chính sách. Nếu trong nội bộ đáp ứng được nhu cầu lao động thì có thể đưa ra các chính sách chuyển, thăng chức, giáng chức, ... để điều phối lao động từ nơi thừa đến nơi thiếu, từ chỗ không phù hợp sang chỗ thích hợp với tài năng của nhân viên. Còn trong trường hợp thiếu nhân sự thì có thể đưa ra chính sách tuyển chọn nhân viên mới.

3. Bước 3: Thực hiện các kế hoạch đã đề ra thông qua sự phối hợp với các bộ phận khác.

4. Bước 4: Kiểm tra, đánh giá và xem xét lại chương trình hoạch định đã hợp lý chưa, có phù hợp với mục tiêu của đơn vị hay không và điều quan trọng là kế hoạch này phải tối ưu, tức là vẫn đảm bảo hiệu quả mà chi phí được giảm tối đa, không được vượt quá nguồn ngân sách cho phép của đơn vị.

MỤC 3 TUYỂN DỤNG

1 Tuyển mộ:

1. Định nghĩa: *Tuyển mộ nhân viên là một tiến trình thu hút người có khả năng từ nhiều nguồn khác nhau đến đăng ký nộp đơn tìm việc làm.*

Nguồn tuyển mộ nhân sự thì vô cùng đa dạng (chúng ta đã đề cập). Nhưng không phải nguồn nào cũng phù hợp, cũng đáp ứng được yêu cầu của đơn vị mình. Chúng ta phải biết khai thác từ những nguồn nào có thể đem lại kết quả tốt nhất, thu hút được nhiều người tài nhất từ đó sẽ giúp cho công việc tuyển chọn sau này dễ dàng hơn và đạt kết quả cao hơn.

2. Tiến trình tuyển mộ:

Tuyển mộ nhân viên là một tiến trình phức tạp và đầy tốn kém, nhà Quản Trị Nhân Sự phải đảm bảo đã áp dụng các giải pháp khác nhau như giờ phụ trội, hợp đồng gia công, mượn tạm thời ... mà vẫn không đáp ứng được nhu cầu về nhân lực thì mới bắt đầu tiến trình tuyển mộ.

Căn cứ vào các nguồn nhân sự đã được nghiên cứu, chúng ta có thể tuyển mộ theo hai hướng:

a. Nguồn nội bộ: bằng cách sử dụng các bảng niêm yết công việc còn trống để mọi người trong công ty đều biết, nếu ai có năng lực đáp ứng yêu cầu công việc thì có thể nộp đơn. Hoặc ban quản trị căn cứ vào hồ sơ lưu trữ để đánh giá nhân viên và từ đó có chính sách thuyên chuyển, thăng chức cho phù hợp với nhu cầu cũng như khả năng của họ.

Tuyển nhân viên trong nội bộ công ty sẽ mang lại cho công ty nhiều điều lợi như:

- Nhân viên đã quen thuộc với công ty, với chính sách và cơ cấu làm việc nên họ sẽ dễ dàng hoà nhập vào môi trường làm việc và hơn nữa chi phí tái đào tạo cho công việc mới sẽ không cao.
- Nhân viên có cảm giác công ty luôn tạo cơ hội để họ được thăng tiến nên họ sẽ cố gắng hơn và làm việc tích cực hơn.

- Thay đổi công việc cho nhân viên sẽ tránh được sự nhàm chán trong công việc, tạo cho họ sự phấn khởi và từ đó năng suất lao động sẽ được nâng cao, tăng hiệu quả công việc...

b. Nguồn bên ngoài: nhà quản trị có thể áp dụng một trong những biện pháp sau hoặc kết hợp đồng thời để có thể thu hút một cách hiệu quả nhất nguồn nhân lực bên ngoài xã hội như: quảng cáo trên báo, đài, đến tuyển mộ, thu hút trực tiếp ở các trường đại học, cao đẳng, thông qua các cơ quan tuyển dụng, sinh viên thực tập, nhân viên trong công ty giới thiệu hay ứng viên tự nộp đơn, thu hút các nhân tài ở ngoài nước hay người trong nước du học ở nước ngoài...

Đối với tuyển mộ bên ngoài sẽ giúp doanh nghiệp thu hút được nguồn nhân lực dồi dào, thu hút những người có tài thật sự đến với công ty. Nhưng với vô số người đến xin việc đó liệu nhà quản trị nhân sự có thể tìm ra người mà mình thật sự cần hay không? Đó là một chuyện không dễ chút nào.

Do đó, sau công việc tuyển mộ, nhà quản trị cần đề ra các chương trình, chính sách, chiến lược cụ thể cho quá trình tuyển chọn tiếp theo để giúp công ty tìm được nguồn nhân lực quý giá nhất.

2. Tuyển chọn:

Tuyển chọn là một trong những hoạt động quan trọng trong quá trình quản trị nhân sự: Một công ty dù có khối lượng tài sản lớn, máy móc thiết bị hiện đại, ban giám đốc đề ra các chiến lược cạnh tranh năng động, nhưng các thành viên trong công ty thì lại được bố trí vào những công việc không phù hợp với khả năng, năng khiếu, kiến thức và chuyên môn của họ thì chắc chắn công ty ấy sẽ thất bại. Do đó, chúng ta cần phải làm đúng ngay từ đầu tức là tìm chọn đúng người, phân công đúng việc, thì công việc sau này mới có thể hoàn thành tốt được.

1. Định nghĩa: *Tuyển mộ là tập trung các ứng viên lại, tuyển chọn là quyết định xem trong số ứng viên ấy ai là người hội đủ các tiêu chuẩn để làm việc cho công ty.*

Như chúng ta đã biết, tuyển mộ là một quá trình quan trọng và tốn kém thì tuyển lựa nhân viên còn quan trọng và tốn kém hơn nhiều vì nó đòi hỏi phải mất nhiều thời gian, sức lực, trình độ và khả năng tài chính.

Nếu có đủ thời gian và tài chính thì nhà quản trị nên thực hiện tuyển chọn theo một trình tự có khoa học, có như vậy mới có thể tuyển chọn đúng người theo yêu cầu của công việc.

2. Tiến trình tuyển chọn nhân viên:

Trước khi tiến hành chương trình tuyển chọn nhân viên thì nhà quản trị cần chuẩn bị kỹ lưỡng các yếu tố liên quan đến vấn đề tuyển chọn:

- a. Phải có nguồn tài chính đủ đảm bảo cho quá trình tuyển chọn được thực hiện trôi chảy, liên tục.
- b. Chuẩn bị bảng mô tả chi tiết công việc, mẫu đơn xin việc, mẫu trắc nghiệm, bảng câu hỏi khi phỏng vấn... nếu lập các bảng này càng chi tiết càng rõ ràng, sâu sắc bao nhiêu thì khả năng thành công sẽ lớn bấy nhiêu.
- c. Chuẩn bị phòng tiếp ứng viên khi phỏng vấn. Cần yên tĩnh, thoải mái, không nên dùng phòng làm việc của các cán bộ lãnh đạo để phỏng vấn... cần tạo cho ứng viên sự thoải mái, đỡ lo lắng, hồi hộp khi vào phòng. Có như vậy thì công việc phỏng vấn mới đạt hiệu quả cao.

Quá trình tuyển chọn bao gồm tám bước: Phỏng vấn sơ bộ; xem xét mẫu đơn xin việc; trắc nghiệm; phỏng vấn sâu; sưu tra lý lịch; quyết định tuyển chọn; khám sức khoẻ và cuối cùng là tuyển dụng bổ nhiệm.

Mỗi giai đoạn của quá trình đều có tầm quan trọng riêng của nó và giữa các giai đoạn đều có mối liên hệ bổ sung cho nhau. Do đó, nếu thực hiện tốt tất cả các giai đoạn này sẽ đảm bảo cho công ty có được đúng người, phân đúng vị trí, phát huy tối đa năng suất làm việc.

MỤC 4 ĐÀO TẠO VÀ PHÁT TRIỂN

Đào tạo và phát triển là một nhu cầu không thể thiếu được đối với bất kỳ loại hình tổ chức nào. Một tổ chức muốn phát triển đi lên thì phải biết đáp ứng những thay đổi của thị trường, của xã hội và như vậy không có cách nào khác là phải đào tạo và phát triển lực lượng lao động của mình.

1. Định nghĩa đào tạo và phát triển:

Đào tạo là các hoạt động nhằm mục đích nâng cao tay nghề hay kỹ năng của một cá nhân đối với công việc hiện hành hay trước mắt. Giáo dục bao gồm các hoạt động nhằm cải tiến, nâng cao sự thuần thục khéo léo của một cá nhân một cách toàn diện theo một hướng nhất định nào đó

vượt ra ngoài công việc hiện hành. Và phát triển là bao gồm các hoạt động nhằm chuẩn bị cho công nhân viên theo kịp với cơ cấu tổ chức khi nó thay đổi và phát triển.

Chúng ta đang sống trong một thời đại mà nhịp độ thay đổi diễn ra với tốc độ chóng mặt. Đó là thời đại bùng nổ thông tin, công nghệ, những thay đổi này đã tác động mạnh đến dây chuyền sản xuất, đến cung cách quản lý, đến nếp sống và suy nghĩ của mọi người. Và cũng chính những thay đổi này đã đặt các nhà quản trị đứng trước một nhiệm vụ mới là phải trang bị cho mọi thành viên trong công ty mình những kiến thức, kỹ năng mới để theo kịp sự thay đổi đó. Do đó nhu cầu đào tạo và phát triển ngày càng trở nên cấp bách hơn bao giờ hết. Nhưng là một nhà quản trị giỏi thì phải biết nhìn xa trông rộng, nắm bắt những xu hướng, thách thức trong tương lai để từ đó đề ra những chương trình đào tạo và phát triển một cách thích hợp và hữu hiệu.

2. Tiến trình đào tạo và phát triển:

Đào tạo và phát triển là một tiến trình liên tục và lâu dài để đáp ứng sự thay đổi thường xuyên của xã hội. Tiến trình đào tạo và phát triển bao gồm:

1. Định ra nhu cầu đào tạo và phát triển thông qua những thay đổi trong xã hội cũng như trong nội bộ công ty.
2. Ấn định các mục tiêu cụ thể.
3. Lựa chọn các phương pháp và phương tiện thích hợp cho từng loại công việc, từng loại đối tượng đào tạo (ví dụ đào tạo cho các nhà quản trị, chuyên viên hay công nhân trực tiếp sản xuất...)
4. Thực hiện chương trình đào tạo và phát triển.
5. Đánh giá chương trình đào tạo và phát triển.

Hiện nay trên thế giới có rất nhiều phương pháp đào tạo phù hợp với từng đối tượng, nhà quản trị phải biết lựa chọn phương pháp nào cho những đối tượng nào để đạt hiệu quả cao nhất. Ví dụ như:

- i. Đối với cấp quản trị và các chuyên viên thì có các phương pháp như: trò chơi kinh doanh, quản trị, hội nghị, thảo luận, mô hình ứng xử, huấn luyện tại bàn giấy...

- ii. Đối với công nhân trực tiếp sản xuất thì dùng phương pháp đào tạo tại chỗ theo kiểu kèm cặp, đào tạo bằng các dụng cụ mô phỏng, đào tạo nghề...

Để chương trình đào tạo và phát triển được thực hiện một cách nghiêm túc thì trước hết nhà quản trị cần làm cho mọi thành viên trong công ty thấy được tầm quan trọng của đào tạo và phát triển là đem lại sự phù hợp giữa công ty và thị trường, giúp công ty thỏa mãn tốt hơn những nhu cầu ngày càng khắt khe của xã hội, có đào tạo và phát triển mới đưa lợi nhuận của công ty ngày càng cao, và đời sống của tất cả các thành viên trong công ty sẽ được cải thiện... Và sau cùng, điều cốt lõi nhất là cấp quản trị cao nhất phải là người quan tâm, chú trọng, ủng hộ và tạo mọi điều kiện cho tiến trình đào tạo và phát triển được thực hiện tốt.

MỤC 5 QUẢN TRỊ TIỀN LƯƠNG

1. Khái niệm về tiền lương:

Tiền lương là phần thưởng mà một cá nhân có được do đánh đổi sức lao động của mình, nó chính là phần thu nhập chủ yếu giúp cho người nhân viên làm thuê duy trì và nâng cao mức sống cho họ và gia đình họ, nó còn giúp họ có được một địa vị trong xã hội, thể hiện khả năng của họ trong công việc. Do đó hệ thống tiền lương giữ vai trò đặc biệt quan trọng trong việc khuyến khích vật chất và tinh thần đối với người lao động.

Trong xã hội ngày nay, bất kỳ một cá nhân nào khi làm bất cứ việc gì đều muốn người khác biết đến, muốn được người khác công nhận. Trong một công ty cũng vậy, mọi nhân viên đều muốn ban quản trị nhìn nhận công việc họ làm và trả công cho họ một cách xứng đáng, tiền lương chính là một hình thức thể hiện sự công nhận của công ty đối với họ. Nhưng công ty đã nhìn nhận đúng vai trò, sự đóng góp của họ thông qua tiền lương trả cho họ chưa? Vì tiền lương ngoài mặt tích cực là động lực kích thích con người làm việc hăng hái nhưng đồng thời cũng chính nó là một trong những nguyên nhân gây trì trệ, bất mãn hoặc từ bỏ công ty mà ra đi. Do đó nhà quản trị phải cân nhắc, nghiên cứu, đánh giá cho đúng khi tiến hành trả lương cho người lao động.

2. Quản trị hệ thống tiền lương:

Quản trị hệ thống tiền lương cũng giống như các hoạt động quản trị khác tức là cũng phải hoạch định, tổ chức, lãnh đạo, kiểm tra nhằm bảo đảm cho hệ thống tiền lương hoạt động tốt nhất. Tiến trình thiết lập và quản trị hệ thống tiền lương bao gồm các bước sau:

1. Đánh giá công việc căn cứ vào bảng mô tả chi tiết từng loại công việc để xác định mức đóng góp của từng bộ phận, từng cá nhân đối với công ty.
2. Thiết lập mức lương của công ty bằng nhiều phương pháp nhưng đảm bảo mức lương đó vẫn là động lực kích thích các nhân viên hăng say trong công việc, gắn bó với công ty.
3. Xây dựng các chế độ phụ cấp hợp lý, hỗ trợ, nâng cao đời sống nhân viên.
4. Duy trì và quản trị hệ thống lương bổng, cập nhật, điều chỉnh lương theo định kỳ để đảm bảo mức lương vẫn còn là nguồn kích thích quan trọng đối với nhân viên đồng thời với sự thay đổi này cũng sẽ là điều kiện để giữ nhân viên ở lại với công ty và thu hút thêm nguồn nhân lực bên ngoài.

Tuy nhiên không phải chỉ có tiền bạc mới động viên, khuyến khích nhân viên mà còn có những kích thích đăi ngộ khác cũng không kém phần quan trọng _ đó là những kích thích đăi ngộ phi tài chính. Đối với nhân viên tại các nước phát triển thì những kích thích đăi ngộ phi tài chính nhiều khi còn quan trọng hơn đăi ngộ tài chính – họ cần thỏa mãn về mặt tinh thần. Chúng ta sẽ nghiên cứu xem một công ty có thể dùng những kích thích nào ngoài tiền lương để động viên nhân viên, tạo cho họ sự phấn khởi nhất trong công việc.

MỤC 6 PHÚC LỢI VÀ CÁC KHOẢN TRỢ CẤP ĐÃI NGỘ – KÍCH THÍCH VẬT CHẤT VÀ TINH THẦN

1. Phúc lợi :

Phúc lợi hay còn gọi là lương bổng đãi ngộ gián tiếp về mặt tài chính. Phúc lợi bao gồm hai phần: phúc lợi theo kiểu luật pháp quy định và phúc lợi do các công ty tự nguyện áp dụng, một phần nhằm kích thích động viên nhân viên làm việc và một phần nhằm duy trì và lôi cuốn người có tài về làm việc cho công ty.

Các khoản phúc lợi đều nhằm đảm bảo quyền lợi cho người lao động về y tế, bảo hiểm, trợ cấp, an toàn lao động... nhằm giúp họ yên tâm công tác và gắn bó với công ty.

Ngoài ra công ty còn có thể sử dụng các biện pháp kích thích vật chất và tinh thần để tạo động lực thúc đẩy nhân viên làm việc nhiệt tình, có trách nhiệm, phấn đấu nâng cao hiệu quả sản xuất và công tác.

2. Kích thích vật chất và tinh thần:

2.1 *Kích thích vật chất:*

Kế hoạch kích thích vật chất thì rất đa dạng, tùy theo từng loại công việc mà chúng ta áp dụng cho phù hợp nhằm đạt kết quả cao nhất. Ví dụ căn cứ vào tính chất công việc mà áp dụng chính sách trả lương cho phù hợp.

- i. Chính sách trả lương cho khối gián tiếp như nhân viên hành chính, sự vụ, các cấp quản trị: sử dụng phương pháp cho điểm để đánh giá mức độ quan trọng của từng công việc và từ đó đề ra ngạch lương thích hợp. Đồng thời đối với những cấp quản trị thì công ty còn sử dụng những phần tiền thưởng lớn và nhiều đặc quyền đặc lợi khác để khuyến khích các hoạt động của họ và giữ họ gắn bó lâu dài với công ty.
- ii. Chính sách trả lương cho khối trực tiếp sản xuất như nhân viên trực tiếp sản xuất, nhân viên bán hàng, đốc công...: tùy theo tính chất công việc mà áp dụng các chính sách khuyến khích khác nhau như trả lương công nhân trực tiếp thì dựa trên cơ sở chất lượng sản phẩm trong một đơn vị thời gian; trả lương cho người bán hàng thì dựa trên doanh thu thực hiện được và trả lương cho đốc công thì căn cứ vào việc tiết kiệm vật tư và lao động...

2.2 *Kích thích tinh thần:*

Như chúng ta đã thấy, tiền lương tuy là động lực thúc đẩy nhân viên hoàn thành công việc nhưng xét về lâu dài thì tác dụng của nó sẽ giảm đi do nhu cầu sống của con người ngày càng thay đổi đi lên, mong muốn được thỏa mãn những nhu cầu khác ngoài tiền lương. Do vậy tiền lương mới chỉ là điều kiện cần chứ chưa phải là điều kiện đủ để giữ những người có tài thật sự gắn bó suốt đời với công ty. Nhà quản trị cần phải nắm bắt những mặt này để có thể giữ lại cho công ty những nguồn lực quý giá nhất.

Mỗi nhân viên đều gắn liền với một công việc nhất định, do đó bản thân công việc chính là thành tố quan trọng để động viên nhân viên. Nhà quản trị giỏi cần phải tạo ra những công việc mà khi thực hiện mỗi nhân viên đều thấy nó là quan trọng, thu hút họ, gắn liền trách nhiệm và quyền lợi của họ vào công việc và khi hoàn thành công việc phải có sự đánh giá công nhận của cấp trên. Không ai muốn mình lúc nào cũng dậm chân tại chỗ, họ luôn muốn được thay đổi công việc theo thời gian với chiều hướng đi lên khi mà họ đã làm việc bằng cả nhiệt huyết của mình. Do vậy một công việc mà không có tương lai tức là không có cơ hội thăng tiến thì không thể giữ chân họ được, nhà quản trị cần nhìn nhận điều đó và luôn tạo ra cho họ những cơ may, những cơ hội được thăng tiến phù hợp với tài năng của họ.

Ngoài công việc, người lao động còn chịu tác động của các nhân tố xung quanh, họ có hăng hái làm việc và đạt hiệu quả cao hay không thì còn phụ thuộc vào khung cảnh công việc. Nếu có được chính sách hợp lý, đồng nghiệp hợp tính, điều kiện làm việc thoải mái, ban lãnh đạo uyển chuyển giải quyết những khó khăn giúp họ khi có thể, quan tâm họ như tặng hoa vào ngày sinh nhật... thì chắc chắn họ sẽ làm việc tốt hơn rất nhiều và luôn trung thành với công ty.

MỤC 7 TƯƠNG QUAN NHÂN SỰ

1. Định nghĩa : *Tương quan nhân sự hay tương quan nhân sự trong nội bộ bao gồm các hoạt động quản trị nhân sự kết hợp với sự di chuyển nhân viên trong tổ chức bằng các hành động như thăng thưởng, giáng chức, chuyển chuyển, xin nghỉ việc, tạm cho nghỉ việc và về hưu.*

Tương quan nhân sự là sự giao tiếp, tương tác qua lại giữa nhà quản trị và người lao động về những vấn đề liên quan đến nhân sự trong nội bộ công ty như thăng thưởng, giáng chức, chuyển chuyển, xin nghỉ việc, tạm cho nghỉ việc và về hưu... và vấn đề kỷ luật và thi hành kỷ luật là hai khía cạnh tối quan trọng trong tương quan nhân sự. Các vấn đề này khi tiến hành thì nhà quản trị cần phải xem xét, dẫn đo kỹ lưỡng, luôn đảm bảo sự công bằng hợp lý trong mọi trường hợp để tránh sự bất mãn, đối kháng trong công ty vì một công ty muốn thành công đi lên thì mọi người trong công ty phải đoàn kết, gắn bó với nhau, tin tưởng ở ban lãnh đạo. Muốn như vậy thì ban lãnh đạo phải là người am hiểu về con người, phải xử sự đắc nhân tâm, thu phục lòng người bằng giao tế nhân sự tốt.

2. Giao tế nhân sự: *Giao tế nhân sự là sự kết hợp một số người để có thể kích thích họ hợp tác hữu hiệu và đồng thời làm cho họ thỏa mãn cả về phương diện kinh tế xã hội và tâm lý.*

Giao tế nhân sự là tất cả mọi sự giao tiếp, liên lạc, cư xử với nhau giữa con người trong xã hội nhằm đi đến sự hoà hợp, thông cảm để đạt được hạnh phúc trong cuộc sống. Không phải ai có trình độ cũng có thể giao tế nhân sự tốt, nhà quản trị ngoài việc cần phải nắm vững các lý thuyết về hành vi trong tổ chức, lý thuyết giao tế nhân sự trong quản trị thì họ còn phải là người có các đức tính tốt để tạo được sự kính trọng, mến mộ ở nhân viên, phải biết áp dụng nghệ thuật dùng người, đắc nhân tâm, khuyến dụ người khác để hoàn thành tốt công việc.

PHẦN 3 NHẬN ĐỊNH TẦM QUAN TRỌNG GIỮA CÁC CHỨC NĂNG CỦA QUẢN TRỊ NHÂN SỰ

MỤC 1 TUYỂN DỤNG – “ĐÚNG NGƯỜI, ĐÚNG CHỖ VÀ ĐÚNG LÚC” – CON ĐƯỜNG ĐẪN ĐẾN THÀNH CÔNG

Quản trị nhân sự là một tiến trình rộng lớn, diễn ra liên tục và lâu dài, trong đó các chức năng của nó xảy ra tuần tự và nối tiếp nhau, hỗ trợ và bổ

sung cho nhau, nếu không làm tốt một trong các chức năng này thì coi như công việc quản trị nhân sự là thất bại. Vì các chức năng có mối quan hệ mật xích với nhau, giai đoạn trước là tiền đề cho giai đoạn sau nên không thể xem nhẹ bất cứ giai đoạn nào trong tiến trình quản trị.

Trong tất cả các chức năng của quản trị nhân sự thì đa số là xảy ra bên trong xí nghiệp, duy chỉ có một chức năng là quan hệ nhiều nhất với bên ngoài xã hội và cũng chính nó gây tốn kém nhiều chi phí nhất, nó ảnh hưởng rất lớn đến cơ cấu tổ chức, đến hoạt động sản xuất, đến sự thành bại của doanh nghiệp. Đó là chức năng tuyển dụng – “đúng người, đúng chỗ, đúng lúc”.

Ông cha ta thường nói: ”Thiên thời, địa lợi, nhân hoà”. Nhưng “thiên thời, địa lợi” chẳng qua được “nhân hoà”, nếu có được lòng người là có tất cả. Do đó, chúng ta cần phải làm những gì nhỏ nhất trong khả năng của mình trước đã rồi mới nghĩ đến chuyện may rủi bên ngoài tức là phải tạo yếu tố hoà hợp lòng người bên trong nội bộ trước rồi từ đó mới có thể tận dụng những yếu tố khách quan bên ngoài một cách tốt nhất, có lợi nhất cho doanh nghiệp. Muốn có yếu tố “nhân” ở đây được “hòa” thì trước hết nhà quản trị phải là người hiểu rõ con người, biết “thuật chọn người” và “thuật dùng người”, biết kết hợp hài hòa giữa những con người trong cùng một tổ chức, một công ty. Tuyển dụng người có khả năng và bố trí họ vào chức vụ hay công việc thích hợp là tiền đề cơ bản của “thuật dùng người”.

1. “Đúng người”:

Tuyển dụng không phải là một việc đơn giản và có thể làm cho có, làm qua loa được mà nó là cả một nghệ thuật “chọn người và dùng người”, là cả một quá trình đầy khó khăn, phức tạp. Nếu chúng ta không khéo thực hiện thì hậu quả để lại sau này thật nghiêm trọng. Chọn sai nhân viên, tuyển những nhân viên không đủ năng lực cần thiết để thực hiện công việc sẽ ảnh hưởng xấu trực tiếp đến hiệu quả quản trị và chất lượng thực hiện công việc, thậm chí có thể còn là nguồn gốc mất đoàn kết, chia rẽ nội bộ, gây xáo trộn trong đơn vị, xí nghiệp. Phí tổn để tuyển dụng nhân viên rất cao, tuyển nhân viên không phù hợp rồi sau đó sa thải họ, không những gây tốn kém cho công ty mà còn gây tâm lý bất an cho nhân viên khác.

Hiện nay ở nước ta vẫn còn một số nơi tuyển nhân viên theo dạng con em trong ngành, quen biết, thân thuộc ... mà những người này đôi khi trình độ, năng lực, tay nghề không bằng những nhân viên nếu tuyển bên ngoài. Điều này dẫn đến cơ cấu tổ chức thì phình to nhưng thiếu nhân tài và cuối cùng là hiệu quả công việc không có, không tạo ra lợi nhuận thì làm sao có

thể cải thiện cuộc sống cho nhân viên và đưa nền kinh tế đất nước đi lên. Do vậy, tìm đúng người tài, tận dụng họ đúng mục đích, vị trí không những làm giàu cho bản thân người lao động, bản thân doanh nghiệp mà còn góp phần làm giàu cho xã hội, cho đất nước và ngược lại sẽ đem đến sự nghèo khó cho toàn xã hội.

Ngày nay, ai nắm giữ được nhiều nhân tài trong tay thì coi như người đó đã nắm phần lớn thành công, chỉ cần họ biết quản trị, bố trí hợp lý, tạo động lực cho các thành viên hăng say làm việc thì coi như họ đã thành công.

Trên thế giới, không một doanh nghiệp nào là không biết đến những doanh nghiệp “ăn nên làm ra” và ngày càng phát triển, đứng nhất, nhì trên thế giới như là Sony, Microsoft, công ty điện toán First International Compute... với chiến thuật kinh doanh là thu hút thật nhiều người tài về cho mình, họ sẵn sàng chịu tổn kém, sẵn lòng những người tài trên khắp thế giới về cho công ty họ, đối với họ, nếu nắm giữ càng nhiều nhân tài, phù hợp với công việc kinh doanh và động viên khuyến khích nguồn nhân lực này một cách thường xuyên, hợp lý thì có thể mạnh dạn cạnh tranh trên thị trường thế giới.

Như vậy tìm, chọn đúng người tài, có khả năng hoàn thành công việc một cách tốt nhất là điều hết sức quan trọng đối với tất cả các công ty, xí nghiệp.

2. “Đúng chỗ”:

Chọn được đúng người tài là điều quan trọng nhưng có tận dụng được tối đa nguồn nhân lực này hay không thì còn là điều quan trọng hơn. Muốn tận dụng tốt nguồn nhân lực của mình thì cần phải bố trí họ vào đúng vị trí, đúng năng lực, sở trường của họ. Trong một công ty, xí nghiệp thì có rất nhiều công việc, mỗi công việc đều có một đòi hỏi nhất định về tay nghề, trình độ... do đó việc sắp xếp người nào làm việc gì là hết sức quan trọng vì nó ảnh hưởng rất nhiều đến kết quả công việc cũng như tâm lý của người lao động.

Ông bà ta thường nói: “Nhân sinh hữu dụng”, con người sinh ra và lớn lên, ai cũng có những tài năng riêng, nếu mình biết khai thác, tận dụng hợp lý thì nó sẽ trở thành hữu dụng, có ích. Đó là bài học từ xa xưa mà cho đến nay vẫn còn phù hợp. Khi bố trí một công việc nào đó cho một người thì trước hết cần xét xem người đó có thể đảm trách công việc hay không? Công việc có phù hợp với trình độ, tay nghề cũng như bản tính của họ không?... Nếu chọn đúng người, phân đúng việc, thì người đó sẽ trở nên hữu dụng, có ích bằng ngược lại họ sẽ khó mà hoàn thành tốt công việc theo ý

muốn. Do đó, chúng ta cần phải biết khai thác cái “hữu dụng” đó của con người, họ làm dở là do nhà quản trị không biết quản lý tốt.

Như chúng ta biết, tất cả mọi công việc được thực hiện tốt, trôi chảy hay không đều do con người quyết định, từ việc lớn như đề ra kế hoạch chiến lược cho toàn công ty đến việc nhỏ nhất trong công ty như bảo vệ, lao công... do đó nhà quản trị cần biết sắp xếp, bố trí sao cho hợp lý nhất, đem lại kết quả cao nhất. Ví dụ như đối với công việc bán hàng thì đòi hỏi người nhân viên phải có năng khiếu ăn nói, thông minh, biết ứng xử, dạn dàng, thích hoạt động...nếu chúng ta chọn một người nhút nhát, không thích giao thiệp, kém cỏi trong ứng xử thì... thật là không phù hợp, sớm muộn gì họ cũng sẽ gây mất lòng khách hàng, dẫn đến doanh thu thấp, uy tín công ty bị ảnh hưởng... Và còn đối với công việc của một nhà quản trị thì đòi hỏi người được chọn phải có khả năng phân tích xác định và giải quyết các vấn đề trong điều kiện không có đủ thông tin; có khả năng ngoại giao, có thể ảnh hưởng, giám sát, dẫn dắt, lôi kéo mọi người hay nói cách khác là có khả năng điều khiển người khác; có khả năng kiểm chế được tình cảm của mình, có khả năng nhận trách nhiệm cao... do đó nếu ứng viên hay nhân viên không đủ những điều kiện này thì chớ chọn hay cất nhắc họ lên chức vụ nhà quản trị. Sai lầm trong bố trí nhiệm vụ càng cao thì hậu quả càng nghiêm trọng. Nói chung một nhà quản trị giỏi cần phải biết công việc đòi hỏi những gì và năng lực nhân viên ở mức độ nào để bố trí cho đúng nơi, đúng vị trí.

Ngược lại nếu chúng ta bố trí họ vào đúng công việc họ thích, đúng khả năng của họ thì công ty sẽ thu được nhiều điều lợi như:

1. Họ sẽ dùng hết khả năng của mình để hoàn thành tốt công việc và hơn thế nữa chính họ là người sẽ sáng tạo, đổi mới cho công việc ngày càng tốt hơn vì họ yêu thích công việc này và có trình độ chuyên môn về lĩnh vực này.
2. Khi được bố trí vào đúng vị trí sẽ làm tinh thần người lao động thoải mái, vui vẻ và hăng hái làm việc, tăng năng suất lao động.
3. Họ thầm biết ơn công ty đã đánh giá đúng khả năng của họ, tạo cơ hội cho họ phát huy sở trường của mình và họ sẽ trung thành hơn với công ty, chuyên tâm làm việc mà không nghĩ đến việc phải đổi chỗ vì không thể tìm được một chỗ làm nào khác tốt hơn chỗ làm hiện tại...

3. “Đúng lúc”:

Tuyển dụng là việc làm đầy tốn kém nên không thể thực hiện một cách tùy tiện không cân nhắc. Trước khi tuyển dụng, chúng ta phải xét xem có thật sự cần thiết phải tuyển dụng hay không, chứ không phải cứ tuyển vào rồi từ từ sắp xếp công việc sau.

Là một nhà quản trị giỏi thì phải biết khi nào thật sự cần tuyển dụng và tuyển bao nhiêu là thích hợp nhất, đem lại hiệu quả cao nhất. Tuyển chọn cần phải đúng lúc, đúng thời cơ cũng như đúng nhu cầu sẽ giúp nhà quản trị giảm bớt rất nhiều chi phí và chọn được đúng người tài.

Như ngành bưu điện chẳng hạn, công việc tuyển chọn thường được thực hiện vào tháng mười, tháng mười một hàng năm. Điều này đã được tính toán, cân nhắc kỹ lưỡng vì nó giúp cho nhà quản lý: thứ nhất là có được một số lượng lớn sinh viên có trình độ mới ra trường nhằm đáp ứng được một số tiền lớn vì không phải ký hợp đồng tạm thời trong tương lai để đáp ứng nhu cầu nhân lực vào những tháng cuối năm.

Do đó, để hạn chế tối đa chi phí cho đơn vị, thì ban quản trị cần tính toán xem nên tuyển nhân viên vào lúc nào là phù hợp nhất, tuyển lúc này đã thu hút hết nguồn nhân lực quý giá và thích hợp với nhu cầu của công ty chưa.

Trước đây người ta cứ nghĩ rằng chỉ cần có nhiều máy móc thiết bị hiện đại, những chiến lược cạnh tranh năng động thì có thể thành công. Nhưng không phải thế, những vật chất, chiến lược trên mới chỉ là tiền đề cơ bản để dẫn đến sự thành công còn thật sự thành công hay không thì còn do con người quyết định. Vì chính con người là động lực làm cho những máy móc kia hoạt động và cũng chính con người biến những chiến lược trên lý thuyết trở thành thực tế, trở thành có ích. Do đó con người là nhân tố quan trọng dẫn đến sự thành công hay thất bại của một doanh nghiệp, nếu chúng ta biết chọn lựa đúng người tài, phân đúng việc thì sẽ giúp công ty tiến đến thành công và ngược lại sẽ gánh lấy thất bại.

Mary Parker Follet với trường phái tâm lý xã hội ra đời năm 1932 tại Mỹ đã nhận xét: “Yếu tố tinh thần của người lao động có ảnh hưởng quyết định đến hành vi và năng suất”. Thật vậy, bố trí lao động sẽ ảnh hưởng rất lớn đến tâm trạng của người lao động và cũng chính điều này sẽ ảnh hưởng sâu sắc đến năng suất lao động của họ. Con người làm bất cứ điều gì đều có sự chi phối của thần kinh, tâm trạng ảnh hưởng rất lớn đến công việc của họ. Nếu chúng ta bố trí một người vào một công việc thấp kém so với khả năng của họ sẽ tạo sự chán nản trong công việc, công việc không khuyến khích

họ phải suy nghĩ, tìm tòi, đào sâu, họ có ý nghĩ công ty đã không đánh giá đúng năng lực của họ và dễ dàng dẫn đến việc từ bỏ công ty, như vậy công ty không những tốn tiền bạc và công sức vô ích cho việc nhận vào mà còn gây tâm trạng bất an cho các nhân viên khác hoặc xu hướng dễ dàng từ bỏ công việc họ đang làm, điều này thật là tệ hại. Còn nếu đưa một người kém cỏi lên chức vụ quá cao sẽ tạo cho họ tâm trạng lo sợ không hoàn thành được công việc, tâm lý bị ức chế trong lo sợ, cấp dưới thì không nỗ lực làm sao có thể quản lý tốt được. Cuối cùng công ty sẽ đi đến thất bại là điều tất nhiên.

Những doanh nghiệp nào xem trọng việc tuyển dụng nhân viên thì cơ may thành công là rất lớn, như thực tế đã chứng minh, công ty vi tính hàng đầu thế giới – Microsoft – với sự chỉ đạo của vị tổng giám đốc trẻ tuổi tài ba Bill Gates đã liên tiếp đem đến thành công cho công ty. Ông là người xem việc tuyển dụng nhân viên là quan trọng nhất trong quá trình quản trị nhân sự của mình, chính ông sẽ tham gia vào quá trình tuyển lựa, phỏng vấn, tuyển chọn những người thật sự có tài vào công ty vì theo ông tìm được người tài cho công ty là hết sức quan trọng và cần thiết để có thể cạnh tranh với thị trường hiện nay, và cũng chính những nhân tài này sẽ giúp cho công ty phát triển không ngừng bằng cách liên tục phát minh ra những phần mềm mới. Do vậy, với đội ngũ nhân viên của ông hàng năm đã đem lại cho công ty, bản thân ông và toàn thể nhân viên một món lợi kịch sù.

Tóm lại, một công ty nếu biết cách tuyển dụng, xem việc tuyển dụng là một chức năng quan trọng trong quá trình quản trị nhân sự của mình thì coi như công ty đó đã mở ra cho mình một con đường dẫn đến sự thành công. Tuyển dụng “đúng người – đúng chỗ – và đúng lúc “ sẽ là đòn bẩy vững chắc cho công ty cất cánh.

MỤC 2 SỰ KẾT HỢP HÀI HÒA, HỢP LÝ GIỮA CHÍNH SÁCH TUYỂN DỤNG VÀ CHÍNH SÁCH LƯƠNG BỔNG, ĐÃI NGỘ VẬT CHẤT VÀ TINH THẦN

Các Mác đã từng nói: “Anh ta làm việc không ngoài mục đích thỏa mãn những nhu cầu của bản thân anh ta”, con người lao động chủ yếu là để đáp ứng những nhu cầu của bản thân họ. Như vậy, đối với một nhà quản trị giỏi thì phải biết nhu cầu của người lao động là gì, phải biết kết hợp một cách hài hòa giữa lợi ích công ty với nhu cầu của người lao động. “Thuật chọn người” là một điều khó khăn khi thực hiện thì “Thuật dùng người” lại càng khó khăn hơn. Chọn được người tài là chuyện không dễ nhưng có thể giữ họ gắn bó suốt đời, trung thành, tận tụy với công ty lại càng khó hơn.

Nhà quản trị nhân sự cần quan tâm nhiều hơn đến nhu cầu của người lao động, biết kết hợp hài hòa giữa đãi ngộ vật chất và tinh thần, luôn tạo động lực để họ làm việc và gắn bó với công ty.

Trước đây các vị đứng đầu một công ty, xí nghiệp, luôn cho rằng mình là người duy nhất có quyền, độc quyền ra lệnh cho người khác, xem những người lao động là kẻ bán sức lao động cho mình nên mình có quyền bóc lột nhằm thu về những món lợi to nhất mà không nghĩ đến họ. Nhưng ngày nay cách làm này xem ra không còn hiệu quả nữa, các nhà quản lý ngày nay vẫn có thể thu được lợi nhuận trên tinh thần cùng san sẻ lợi nhuận với mọi người trong công ty, kết hợp lợi ích của cá nhân vào lợi ích của tập thể, đặt mọi người trong tình thế công ty làm ăn có hiệu quả thì mọi người cùng có lợi. Do vậy, chính bản thân người lao động sẽ ý thức được việc làm của mình và họ sẽ cố gắng làm tốt hơn.

“Tập hợp được con người, phân tán của cải mới ổn định,
Tích tụ của cải mà người phân tán thì nhất định sẽ sụp đổ”

Đó là lời nói của một nhà tỷ phú trẻ người Trung Quốc – Thẩm Thái Phúc. Ông đã xem đây là phương châm kinh doanh của mình, thu hút nhiều nhân tài, dùng người một cách khéo léo, kết hợp họ lại thành một thể thống nhất để làm giàu cho mình và toàn thể công ty.

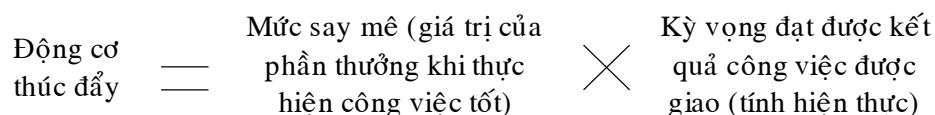
Nhưng làm sao có thể kết hợp những cá nhân khác nhau thành một thể thống nhất, làm việc vì một mục tiêu của tổ chức? Đó chính là “thuật dùng người”, phong cách lãnh đạo thời nay của các nhà quản trị.

Trước tiên, nhà lãnh đạo phải là người am hiểu về con người, biết tâm lý, biết nhu cầu của con người, biết chọn người và biết dùng người. Và từ những hiểu biết đó mới có thể thỏa mãn con người một cách tốt nhất, tạo động lực cho họ làm việc, gắn bó với công ty.

Hiện nay, trên thế giới có rất nhiều lý thuyết nói về nhu cầu con người. Tiêu biểu có các lý thuyết sau:

1. Thuyết của Maslow với cấp bậc nhu cầu từ thấp đến cao: nhu cầu sinh lý, nhu cầu an toàn, nhu cầu xã hội, tự trọng và nhu cầu tự thể hiện.
2. Thuyết ERG (do giáo sư Clayton Alderfer): dựa trên những nhu cầu của Maslow để sắp xếp lại thành ba loại nhu cầu: nhu cầu tồn tại, nhu cầu quan hệ và nhu cầu phát triển.

3. Lý thuyết của Herzberg: phân nhu cầu trong công việc ra làm hai nhân tố: nhân tố duy trì liên quan đến quan hệ giữa cá nhân với tổ chức, bối cảnh làm việc hay phạm vi công việc; nhân tố động viên liên quan đến tính chất công việc, nội dung công việc và những tưởng thưởng.
4. Giả thuyết hai bản chất của Mc.Gregor: bản chất X: ù lì, lười biếng, không muốn làm việc; bản chất Y: năng động, siêng năng, ham thích công việc.
5. Lý thuyết mong đợi (kỳ vọng):



Người ta nói: “Biết người biết ta trăm trận trăm thắng”, “biết người” ở đây không chỉ là đối thủ cạnh tranh của mình mà còn là những con người mà mình đang tác động trực tiếp, đó chính là nhân viên của mình, của công ty.

Các lý thuyết về nhu cầu con người trên đây cho nhà quản trị một cái nhìn tổng quát về tâm lý con người để từ đó có thể đối chiếu, xem xét những con người trong đơn vị mình đang mong đợi điều gì, họ đang ở cấp nhu cầu nào để có thể đáp ứng và trong lâu dài của quá trình động viên là cần chú trọng đến các nhu cầu bậc cao, những nhu cầu tiềm ẩn của họ.

Đối với tình hình đời sống người lao động nước ta hiện nay thì đại đa số là còn nghèo nên kích thích vật chất xem ra rất hữu hiệu. Nhưng nó chỉ là tạm thời, về lâu dài thì nhân tố tinh thần lại chiếm phần quan trọng.

1. Kích thích vật chất:

Nếu tuyển mộ và tuyển chọn nhân viên là cả một quá trình phức tạp nhằm tuyển lựa những nhân viên có khả năng vào làm việc hay giữ những chức vụ theo đúng khả năng thì chính sách lương bổng là chiến lược kích thích động viên nhằm duy trì, củng cố và phát triển lực lượng lao động này mãi mãi làm việc với công ty.

Tuyển chọn những nhân viên có năng lực, đào tạo và nâng cao trình độ lành nghề cho họ mới chỉ là những yếu tố quan trọng ban đầu, là điều kiện cần thiết nhưng chưa đủ để bộ máy quản trị của công ty hoạt động có hiệu quả. Nhân viên có năng lực, điều đó chưa có nghĩa là họ dễ làm việc tốt. Vậy làm thế nào để phát huy được khả năng tiềm tàng trong mỗi nhân viên,

tạo sức mạnh tổng hợp của toàn thể tập thể đơn vị, để nhân viên luôn trung thành với công ty, làm việc tận tâm và luôn cố gắng cải tiến hoạt động để đạt năng suất, chất lượng và hiệu quả cao hơn? Đó là khoa học và nghệ thuật lãnh đạo của nhà quản trị. Nhà quản trị cần biết kết hợp hài hòa giữa chính sách tuyển chọn và chính sách lương bổng, đãi ngộ hợp lý thì mới phát huy tối đa hiệu quả sử dụng lao động.

Nếu chọn đúng người, phân bổ đúng việc mà chính sách lương bổng không phù hợp, không đủ bù đắp sức lao động của họ, không thể hiện được sự cống hiến của họ đối với công ty, không thể hiện địa vị thông qua tiền lương của họ ngoài xã hội thì tinh thần làm việc của họ sẽ sa sút, họ không quan tâm thích đáng đến công việc và kéo theo năng suất lao động thấp, giá thành sản phẩm cao và công ty sẽ lâm vào tình trạng phá sản. Ngược lại, nếu chính sách tiền lương cao mà lực lượng lao động đầu vào quá không hợp lý, không tuyển chọn đúng người tài, bố trí công việc không đúng khả năng thì chắc chắn họ sẽ không thể làm tốt công việc và hậu quả thì cũng không hơn gì trường hợp trên.

Ngoài một mức lương hợp lý, cần có những kích thích khác để tạo động lực cho nhân viên trong công việc như làm nhiều hưởng nhiều, làm ít hưởng ít, hoa hồng cho nhân viên bán hàng, thưởng vượt chỉ tiêu, thưởng chung vào những ngày lễ, tết, thưởng cho những nhân viên tận tình, trung thành với công ty, thưởng cho những người thường xuyên thực hiện tốt những công việc được giao, bán sản phẩm giá hạ cho nhân viên và chính sách bán cổ phần giá hạ cho nhân viên là một hình thức động viên, gắn liền lợi ích của nhân viên vào lợi ích của công ty, tạo động lực rất lớn cho nhân viên làm tốt và ngày càng tốt hơn, giữ họ mãi mãi gắn bó với công ty. Đây cũng là một chiến lược được Bill Gates áp dụng triệt để nhằm giúp công ty ông đi lên. Ông sẵn sàng bán cổ phiếu giá ưu đãi cho nhân viên của mình để họ luôn thấy công ty cũng chính là một phần tài sản, cuộc sống của họ và họ sẽ nỗ lực, cố gắng hơn trong việc đưa công ty đi lên.

Trợ cấp và các khoản thu nhập thêm khác như trả lương trong thời gian nghỉ phép, lễ, trợ cấp ốm đau, thai sản, mất sức lao động, nghỉ hưu, trợ cấp y tế, trợ cấp hoàn cảnh gia đình khó khăn ... xem ra cũng rất hiệu quả trong kích thích người lao động, nó thể hiện sự quan tâm của nhà lãnh đạo đối với nhân viên, điều này sẽ tạo cảm kích, cảm ơn của nhân viên đối với công ty và họ sẽ cố gắng nhiều hơn trong công việc. Theo số liệu điều tra tại nhiều công ty xí nghiệp lớn cho thấy phần lớn nhân viên đều hài lòng, phấn khởi với các hình thức thu nhập thêm này so với việc dùng số tiền đó để trả thẳng vào tiền lương cho họ.

2. Kích thích tinh thần:

Lương bổng và các khoản thu nhập khác giữ vai trò đặc biệt quan trọng trong việc kích thích nhân viên hăng hái làm việc. Tuy nhiên, các kích thích tinh thần cũng không kém phần quan trọng nhất là trong thời buổi ngày nay khi mà cuộc sống vật chất ngày càng được nâng cao thì con người còn cần các nhu cầu khác cao hơn như: niềm vui trong công việc, được kính trọng, danh tiếng, địa vị, giao tiếp với mọi người... kinh tế ngày càng phát triển thì nhu cầu về tinh thần ngày càng được thể hiện và nâng cao. Trong một vài trường hợp thì kích thích tinh thần còn quan trọng, có tác dụng hơn kích thích vật chất.

Để kích thích nhân viên trung thành, hăng hái làm việc, độc lập, sáng tạo, yêu thích công việc, ta có một số chương làm việc đã áp dụng thành công ở Mỹ và Nhật.

1. Chương trình nâng cao chất lượng cuộc sống làm việc (Quality of Work Life QWL).
2. Quản trị chương trình mục tiêu (Management by Objective Program)
3. Chương trình QWL hướng đội (Team Centered QWL Program)
4. Chương trình “Nhóm chất lượng” (Quality Circle Program)
5. Các hình thức kích thích khác như chế độ thời gian làm việc linh động, tổ chức các hội thi, lễ kỷ niệm...

Những chương trình này đã đem lại cho nhân viên những thỏa mãn trong công việc như:

- Được đối xử bình đẳng, hợp lý, lãnh đạo quan tâm đến nhân viên.
- Được tạo cơ hội phát huy tối đa khả năng tiềm tàng của mọi người
- Quan hệ chân thành cởi mở giữa các nhân viên
- Tạo cơ hội cho nhân viên tham gia ý kiến, ra quyết định quan trọng liên quan đến công việc của họ.
- Trả lương tương xứng, công bằng, hợp lý, môi trường làm việc lành mạnh, an toàn...

Đây là toàn bộ những gì người lao động mong muốn và cần thỏa mãn. Do vậy, nhà quản trị cần phải biết dung hòa giữa mong muốn cá nhân và mong muốn của tập thể để tạo sự hăng hái, nhiệt tình, phấn khởi và trách nhiệm hơn trong công việc, hoàn thành công việc một cách hiệu quả nhất.

Quản trị sản xuất là làm sao tạo ra nhiều sản phẩm với chi phí thấp nhất, đạt chất lượng cao nhất. Quản trị marketing là tìm mọi cách thỏa mãn nhu cầu khách hàng còn quản trị nhân sự là tìm mọi cách để thỏa mãn một cách tối đa nhu cầu của nhân viên, của con người trong công ty.

Tóm lại, con người là nguồn lực quý giá nhất của mọi quốc gia, mọi tổ chức, mọi xí nghiệp, chúng ta cần phải giữ gìn và phát triển nó một cách tốt nhất. Để có thể tận dụng nguồn nhân lực một cách tốt nhất thì còn tùy thuộc rất nhiều vào vai trò của nhà quản lý, nhà lãnh đạo, cái ‘tâm’, cái ‘thuật’ dùng người của nhà quản trị.

Bất kỳ một nhà quản trị nào nếu xem con người là nhân tố quan trọng nhất trong toàn bộ hoạt động kinh doanh của mình, hiểu được sự thành công hay thất bại của doanh nghiệp đều do con người trong tổ chức quyết định thì mới có thể tác động kịp thời, đúng lúc vào nhân tố con người để dẫn đến sự thành công. Nhà quản trị phải biết dùng cái tâm trong công tác lãnh đạo, luôn xem mọi thành viên trong tổ chức là những thành viên trong gia đình, tập hợp họ lại, gắn bó họ với nhau vì mục tiêu chung của tổ chức.

Trong tất cả các chức năng của quản trị nhân sự thì việc làm khó nhất và gây ảnh hưởng nhiều nhất trong quá trình hoạt động là việc tuyển dụng nhân viên, tạo động lực duy trì và phát triển nguồn lực bằng các hình thức động viên hợp lý. Do vậy, đứng trước những xu hướng thử thách của thời đại buộc nhà quản trị phải chú trọng nhiều hơn vào yếu tố con người, các chính sách tuyển dụng và lương bổng, đãi ngộ phải hội nhập với nhau tạo thành một thực thể thống nhất, không thể tách rời nhau, có như vậy mới có thể đưa công ty, xí nghiệp đi lên, chấp cánh bay cao trên thương trường quốc tế.

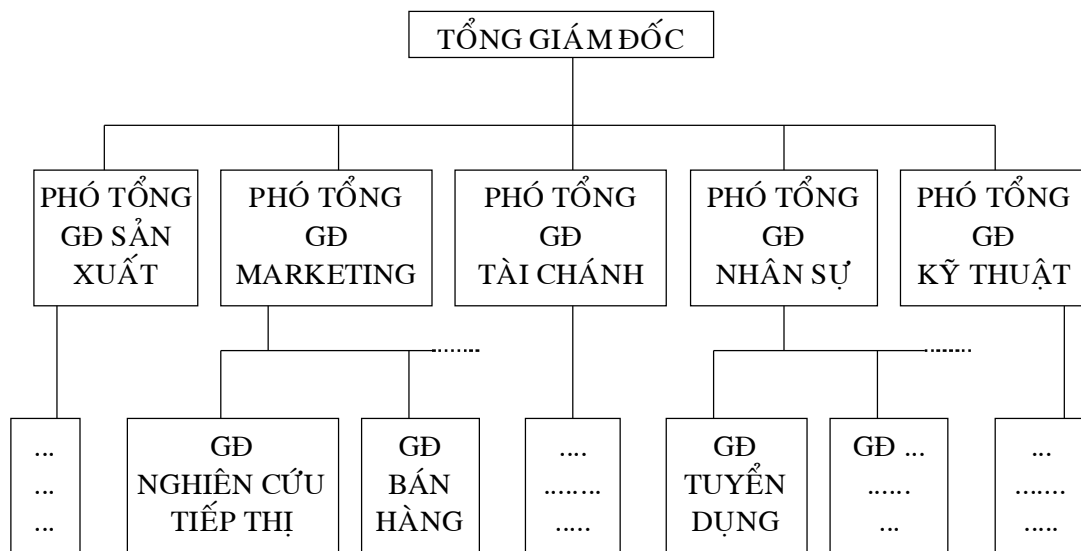
PHẦN 4 MỐI QUAN HỆ GIỮA QUẢN TRỊ NHÂN SỰ VÀ CÁC MÔN QUẢN TRỊ KHÁC

MỤC 1 KHÁI QUÁT CHUNG

Quản trị là sự phối hợp tất cả các tài nguyên thông qua tiến trình hoạch định, tổ chức, lãnh đạo và kiểm tra nhằm đạt được các mục tiêu đã đề ra.

Tài nguyên – đối với một đơn vị – là đất đai, lao động, vốn khoa học kỹ thuật, công nghệ, máy móc thiết bị... và nghệ thuật quản trị. Để có thể sử dụng tốt nhất nguồn tài nguyên này thì không có cách nào hơn là chúng ta phải biết quản trị chúng cho tốt. Quản trị có rất nhiều chức năng chứ không riêng gì chỉ quản trị nhân sự. Do đó ngoài môn Quản trị nhân sự, chúng ta còn có các môn quản trị khác như: Quản trị tài chính, Quản trị sản xuất, Quản trị Marketing, Quản trị chất lượng, Quản trị hành chính – văn phòng...

Tất cả các môn quản trị trên đều có mối quan hệ nhất định với nhau, không thể tách rời, đứng độc lập với nhau mà chúng đan xen nhau, hỗ trợ cho nhau để hoàn thành một mục tiêu chung của một tổ chức, một đơn vị – đó là đưa đến sự hoạt động bền vững và đi lên của tổ chức, đơn vị. Các bộ môn này khi áp dụng vào thực tế chính là các chức năng của một tổ chức, chúng tồn tại trong mỗi phòng ban khác nhau, và hỗ trợ giúp đỡ nhau.



SƠ ĐỒ TỔ CHỨC CỦA MỘT CÔNG TY CÓ QUY MÔ LỚN

MỤC 2 SỰ ẢNH HƯỞNG CỦA QUẢN TRỊ NHÂN SỰ TRONG QUAN HỆ THEO CHIỀU DỌC CỦA TỪNG BỘ PHẬN

Mỗi nhà quản trị đều có quyền hạn, nghĩa vụ, trách nhiệm rõ ràng, chỉ huy thống nhất đối với những thuộc cấp thuộc tuyến mình quản lý. Như vậy ở mỗi bộ phận phòng ban thì quyền hành tập trung vào tay người cao nhất ở đó ví dụ như các phó tổng giám đốc ở các bộ phận...

Như các chương trước đã đề cập, con người là nguồn tài nguyên quý giá cần duy trì và phát triển một cách hợp lý. Con người hiện diện ở khắp nơi, khắp các phòng ban, bất cứ nhà quản trị nào cũng có nhân viên dưới quyền và vì thế họ đều phải Quản trị nhân sự – nghĩa là phải hoạch định, tổ chức, điều khiển hay lãnh đạo và kiểm tra lực lượng nhân sự của mình. Do đó bất cứ nhà quản trị nào – từ Tổng giám đốc phân xưởng – cũng phải biết Quản trị nhân sự.

Mỗi bộ phận, phòng ban đều có những chức năng, nhiệm vụ riêng nhưng để làm tốt các chức năng này thì họ đều có một công việc chung là phải quản lý cho tốt nguồn nhân lực của mình, cần phải hoạch định, tuyển chọn, đào tạo, bố trí “đúng người, đúng việc, đúng lúc”, kết hợp hài hòa các nguồn động viên, kích thích thì mới có thể hoàn thành tốt công việc của bộ phận mình và góp phần hoàn thành mục tiêu chung của tổ chức.

Bất kỳ sự sai lầm nào trong việc quản lý con người đều ảnh hưởng trực tiếp đến kết quả công việc của bộ phận đó và của toàn công ty.

Ví dụ:

1. Quản trị sản xuất:

Quản trị sản xuất là bao gồm tất cả các hoạt động liên quan đến việc quản trị các yếu tố đầu vào, tổ chức, phối hợp các yếu tố đó nhằm chuyển hoá thành các kết quả đầu ra là các sản phẩm vật chất hay dịch vụ với hiệu quả cao nhất, đạt được các lợi ích lớn nhất.

Các yếu tố đầu vào bao gồm đất đai, lao động, vốn, máy móc, thiết bị..., muốn sản xuất tốt thì trước hết phải quản trị cho tốt các yếu tố đầu vào. Trong các yếu tố đó thì yếu tố lao động là quan trọng hơn cả vì chính con người lao động tác động vào các máy móc thiết bị, nguyên vật liệu để tạo ra các sản phẩm, hàng hóa, dịch vụ... cho nên quản trị nhân sự trong sản xuất chiếm một vị trí hết sức quan trọng.

Trong quản trị sản xuất, việc bố trí, phân công ca kíp là rất quan trọng, nó giúp nhà quản trị tiết kiệm chi phí, đảm bảo công việc được trôi chảy, “nhiều việc nhiều người, ít việc ít người”. Nhà quản trị cần kết hợp bố trí

công việc hợp lý và các chính sách lương bổng, khen thưởng thích hợp để kích thích nhân viên làm việc, tăng năng suất lao động, giúp hạ giá thành sản phẩm hơn và cuối cùng là lợi nhuận sẽ đến với doanh nghiệp nhiều hơn.

Ngược lại, với một chính sách phân công làm việc không hợp lý, không khoa học, chính sách kích thích vật chất cũng như tinh thần quá lạc hậu, yếu kém sẽ làm cho nhân viên trở nên lười biếng, chán nản, tinh thần lao động sa sút trong toàn bộ xí nghiệp, năng suất làm việc giảm, bộ phận đó sẽ không hoàn thành chỉ tiêu cấp trên giao và hơn nữa lãng phí lao động là rất lớn, sớm muộn gì công ty cũng đứng trước bờ vực phá sản nếu không biết chỉnh đốn, quan tâm nhiều hơn đến con người trong bộ phận mình.

2. Quản trị Marketing và Quản trị bán hàng:

Quản trị tiếp thị là quá trình hoạch định, thực hiện các ý tưởng, xây dựng giá cả, các chương trình khuyến mãi và phân phối hàng hóa, dịch vụ thông qua đội ngũ bán hàng nhằm mục đích đáp ứng nhu cầu của mọi tầng lớp khách hàng.

Người ta nói quản trị Marketing và tìm mọi cách để thỏa mãn một cách tốt nhất những nhu cầu của khách hàng. Nhưng muốn nhân viên của mình đáp ứng mọi mong muốn, đòi hỏi của khách hàng thì trước hết nhà quản trị phải là người thỏa mãn được những nhu cầu, đòi hỏi của nhân viên mình. Có như vậy họ mới hăng say, chú trọng nhiều hơn vào việc thỏa mãn khách hàng.

Như chúng ta đã biết, tinh thần người lao động ảnh hưởng rất nhiều đến công việc, khi họ vui vẻ, thoải mái thì họ mới có thể làm tốt công việc được giao.

Ví dụ ở bộ phận bán hàng chẳng hạn: Bộ phận này được xem là bộ mặt của công ty trước khách hàng, khách hàng hiểu biết về công ty qua đội ngũ này và cũng chính họ là nguồn thu trực tiếp cho công ty. Nếu nhà quản trị lựa chọn, bố trí những nhân viên không phù hợp hay chính sách động viên khen thưởng không hợp lý thì không thể nào kích thích họ hăng hái, vui tươi, cởi mở trong giao tiếp với khách hàng và điều này sẽ ảnh hưởng đến doanh thu toàn công ty, lợi nhuận toàn đơn vị.

Và ngược lại sự giàu sang, uy tín của đơn vị sẽ có được khi nhà quản trị biết tuyển chọn đúng nhân viên, động viên kích thích họ hăng say làm việc bằng cách kích thích vật chất và tinh thần hợp lý, thỏa đáng.

3. Quản trị tài chính, Quản trị hành chính - văn phòng và Quản trị chất lượng.

Quản trị tài chính là môn học về khoa học quản trị nghiên cứu các mối quan hệ tài chính phát sinh trong phạm vi hoạt động sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp. Để từ đó đưa ra các quyết định tài chính nhằm mục tiêu tối đa hóa doanh lợi.

Quản trị hành chính văn phòng là việc hoạch định, tổ chức phối hợp, tiêu chuẩn hóa và kiểm soát các hoạt động xử lý thông tin.

Quản trị chất lượng là một hệ thống các biện pháp và quy định (hành chính, xã hội, kinh tế, kỹ thuật ...) dựa trên những thành tựu khoa học hiện đại nhằm sử dụng tối ưu những các tiềm năng (nguyên vật liệu, sức lao động, máy móc, thiết bị ...) để mở rộng danh mục, cơ cấu mặt hàng, đảm bảo mức chất lượng và nâng cao dần chất lượng sản phẩm (thiết kế, sản xuất tiêu dùng) nhằm thỏa mãn tối ưu nhu cầu xã hội với chi phí thấp nhất.

Bất cứ môn quản trị nào cũng đề cập đến vai trò của nhà lãnh đạo, đó là tạo ra sự hòa hợp những mục tiêu riêng vào một mục tiêu chung, sự thuyết phục đối với các cá nhân trong một nhóm cùng nhau hợp tác để đạt mục tiêu. “Thuật lãnh đạo” đòi hỏi cần có ở tất cả các nhà quản trị, muốn công việc hoàn thành tốt thì phải biết quản lý nhân viên của mình, biết tổ chức, bố trí nhân viên hợp lý, biết khuyến khích, động viên họ làm tốt nhiệm vụ.

1. Hành chánh văn phòng là công việc xem ra rất dễ nhàm chán, do đó, sự quan tâm động viên đối với người lao động là không thể thiếu. Nhà quản trị bộ phận này cần lãnh đạo nhân viên bằng cách phân công nhiệm vụ cụ thể để đạt được mục tiêu của tổ chức, bằng động viên nhân viên, phối hợp thông tin sao cho có hiệu quả.
2. Quản trị chất lượng là giúp cho mọi tiềm năng trong công ty đều được sử dụng một cách hiệu quả nhất, tạo ra những sản phẩm thỏa mãn tối ưu nhu cầu của khách hàng với chi phí thấp nhất. Muốn được vậy thì ta phải biết làm tốt ngay từ đầu và vấn đề then chốt để đạt được sự thành công trong quản trị chất lượng chính là ý thức làm việc có chất lượng, cách suy nghĩ, tư duy của mỗi con người trong tổ chức. Như câu nói của giáo sư người Nhật Ishikawa Kaosu: “Quản trị chất lượng bắt đầu bằng giáo dục và kết thúc cũng bằng giáo dục”. Để công việc được hoàn thành tốt ngay từ đầu thì trước hết cần đào tạo, huấn luyện, tức là tác động trực tiếp vào yếu tố con người, chất lượng trong công việc có được hay không là do con người mang lại. Do đó quản trị tốt con người là có tất cả.

MỤC 3 QUAN HỆ THEO CHIỀU NGANG GIỮA QUẢN TRỊ NHÂN SỰ VÀ CÁC BỘ PHẬN QUẢN TRỊ KHÁC.

Đó là sự tương tác qua lại giữa các phòng ban trong một đơn vị, một tổ chức nhằm đạt mục tiêu chung.

1. Bộ phận quản trị nhân sự ngoài việc thực hiện một cách đầy đủ và hoàn chỉnh các chức năng của mình, còn có nhiệm vụ góp phần tham gia, hỗ trợ cho các bộ phận khác trong khả năng của mình để hoàn thành mục tiêu chung.
2. Bộ phận nhân sự là nơi đề ra chính sách nhân sự cho toàn công ty, phân bổ nhân sự cho các phòng ban khác giải quyết những vấn đề liên quan đến nhân sự như nhân viên làm việc không hiệu quả, bỏ việc nhiều, tranh chấp, an toàn lao động...; cung cấp các dịch vụ như tuyển dụng, đào tạo, phúc lợi ... cho các bộ phận quản trị khác.
3. Ban Quản trị nhân sự là những người am hiểu rõ nhất, nhiều nhất về nhân viên, về con người, nên họ hoàn toàn thích hợp trong công việc cố vấn, tham gia giải quyết các vấn đề liên quan đến nhân sự, giúp các bộ phận quản lý khác quản lý một cách tốt nhất nguồn nhân lực. Mỗi tế bào hoạt động tốt thì cơ thể mới khỏe mạnh và mỗi bộ phận quản lý tốt con người, hoàn thành tốt nhiệm vụ thì Công ty mới hoạt động tốt và đi lên.

Tóm lại, ngành Quản trị kinh doanh ở các trường Đại học, cao đẳng đều giảng dạy cho sinh viên họ tất cả các kỹ năng của Quản trị từ Quản trị học cơ bản đến các môn quản trị chuyên sâu khác như: Quản trị nhân sự, Quản trị sản xuất, Quản trị Marketing, Quản trị Tài chính, Quản trị bán hàng, Quản trị chất lượng ... vì những môn học này có quan hệ hỗ trợ, gắn bó chặt chẽ với nhau khi chúng được áp dụng vào thực tế làm việc. Không một nhà quản trị nào có thể nói mình chỉ cần biết một môn quản trị phục vụ cho bộ phận mình là có thể thành công cả mà trái lại, họ phải biết vận dụng tất cả các môn quản trị đã biết một cách nhuần nhuyễn, khéo léo, phù hợp với từng hoàn cảnh thực tế mới có thể thành công, mới là một nhà quản trị giỏi, có tài.

PHẦN 5

KẾT LUẬN

Môn quản trị nhân sự ra đời kèm theo sự ra đời hàng loạt của các môn quản trị khác như Quản trị sản xuất, Quản trị Marketing, Quản trị tài

chính, Quản trị chất lượng ... Mỗi môn quản trị đều có những chức năng, vai trò, nhiệm vụ riêng nhưng tất cả đều gắn bó, hỗ trợ, bổ sung nhau để hoàn thành mục tiêu chung là giúp doanh nghiệp làm ăn có hiệu quả.

Nhìn chung môn quản trị nào cũng đưa ra chức năng của nhà quản trị là phải biết hoạch định, tổ chức, lãnh đạo và kiểm tra. Trong đó, chức năng tổ chức và lãnh đạo là tác động trực tiếp lên con người, thông qua họ để hoàn thành mục tiêu nên một nhà lãnh đạo giỏi thì không thể nào không biết quản lý con người tức là Quản trị nhân sự. Do vậy, trong tất cả các môn Quản trị, thì môn Quản trị nhân sự là môn học then chốt, cốt lõi nhất mà các nhà Quản trị đều phải biết, phải hiểu rõ và vận dụng nó một cách linh hoạt cho những mục tiêu, chức năng, vai trò của mình.

Quản trị nhân sự là một môn khoa học, nó cho chúng ta một cái nhìn tổng quát về con người, về cách quản lý con người sao cho có kết quả nhất, đạt hiệu quả cao nhất. Trong các chức năng của Quản trị nhân sự thì tuyển dụng là giai đoạn tuyên khởi hết sức quan trọng vì nó ảnh hưởng trực tiếp đến quá trình hoạt động sản xuất của Công ty, đến tình hình tài chính của Công ty – từ việc sử dụng lao động đến chi phí sản xuất, giá thành sản phẩm, lợi nhuận của đơn vị ...

Và như chúng ta thấy, nếu chỉ dừng lại ở việc thực hiện tốt giai đoạn này thì mới chỉ đáp ứng được mục tiêu Công ty và một phần nhu cầu của người lao động và hơn nữa Công ty nào nếu chú trọng mục tiêu của mình mà quên đi mục tiêu, nhu cầu của nhân viên, của đại đa số người lao động thì trong tương lai gần họ sẽ gánh lấy thất bại. Do đó, một chính sách tuyển dụng tốt sẽ giúp Công ty có được những người tài, phân bổ “đúng người, đúng vị trí, đúng lúc” sẽ giúp Công ty vận dụng tối đa sức lao động, tiết kiệm được chi phí ở mức tối thiểu và một chính sách lương bổng, đãi ngộ kích thích hợp lý sẽ giúp Công ty duy trì năng suất lao động ở mức cao nhất, kích thích người lao động làm việc hăng say, tận tụy và gắn bó suốt đời với Công ty.

Tóm lại, Công ty nào biết kết hợp hài hòa giữa các chính sách tuyển dụng, lương bổng, đãi ngộ ắt sẽ dẫn đến sự thành công, giúp Công ty ngày càng hoạt động tốt hơn, quy mô ngày càng mở rộng nhiều hơn.

Câu hỏi

1. Phân tích vai trò của quản trị nhân sự
2. Mối quan hệ giữa quản trị nhân sự với các môn quản trị khác.

