

CHƯƠNG 3

TỔ CHỨC QUẢN TRỊ NHÂN SỰ TRONG DOANH NGHIỆP

Trong thực tiễn các doanh nghiệp thường áp dụng một trong số sáu mô hình quản trị nguồn nhân lực sau: mô hình thư ký, mô hình luật pháp, mô hình tài chính, mô hình quản trị, mô hình nhân văn và mô hình khoa học hành vi.

3.1 Mô hình thư ký: Trong mô hình này chức năng quản trị nguồn nhân lực liên quan chủ yếu đến việc thu thập các báo cáo, dữ liệu thông tin và thực hiện các nhiệm vụ hành chính thường ngày trong doanh nghiệp. Phòng quản trị nguồn nhân lực thực hiện các công việc giấy tờ, thực hiện các quy định và các nhiệm vụ thường nhật liên quan đến công việc làm của nhân viên theo lệnh của các lãnh đạo trực tuyến hoặc theo các quy định của doanh nghiệp. Vai trò của phòng quản trị nguồn nhân lực mang tính chất thụ động và rất mờ nhạt trong doanh nghiệp. Cán bộ phòng quản trị nguồn nhân lực thường không có trình độ cao. Những công việc phức tạp và yêu cầu cao liên quan đến các chức năng quản lý con người sẽ do các quản trị gia trực tuyến thực hiện hoặc có thể là đơn thuần bị bỏ qua, không có ai thực hiện cả. Đây chính là cách quản trị kiểu hành chính nhân viên, thường đã được áp dụng trong các doanh nghiệp nhiều năm trước đây. Tuy nhiên trong nhiều doanh nghiệp nhỏ hiện nay, mô hình quản trị này vẫn còn tương đối phổ biến. Trong tương lai mô hình này sẽ ít được áp dụng do việc áp dụng các thành tựu của cuộc cách mạng thông tin vào việc thu thập xử lý các thông tin trong doanh nghiệp và do nhu cầu của các doanh nghiệp cần phải sử dụng có hiệu quả và phát huy tối đa các tiềm năng phát triển của nguồn nhân lực trong doanh nghiệp ngày càng tăng.

3.2 Mô hình luật pháp: Trong loại mô hình này các chức năng quản trị nguồn nhân lực chú trọng đặc biệt lên sự hiểu biết các vấn đề luật pháp nhằm giúp cho các doanh nghiệp tránh được các tranh chấp lao động, các rắc rối liên quan đến pháp luật như: vi phạm nội qui về an toàn vệ sinh lao động, về các chế độ, về thù lao, về tuyển dụng, sa thải, cho nghỉ việc ... Ở Việt Nam, Bộ Luật Công đoàn mới được áp dụng vào năm 1994. Trước đó, phần lớn mọi chính sách, thủ tục nhân viên trong các doanh nghiệp đều được thực hiện theo các văn bản dưới luật, đôi khi cả lãnh đạo lẫn nhân viên đều không hiểu rõ các quyền hạn, trách nhiệm liên quan đến các chính

sách thủ tục nhân sự của mình. Thêm vào đó, chế độ tuyển dụng suốt đời và sự bao cấp của nhà nước cho các doanh nghiệp về tiền lương, nhà ở, ... đã tạo ra quan hệ thân tình; bình đẳng giữa cán bộ quản lý và công nhân. Cho đến nay, hầu hết các doanh nghiệp nhà nước và doanh nghiệp tư nhân nhỏ đều ít gặp rắc rối về vấn đề pháp luật đối với nhân viên. Do đó, mô hình luật pháp ít được áp dụng. Tuy nhiên trong các doanh nghiệp liên doanh với nước ngoài, đặc biệt là các doanh nghiệp có vốn đầu tư của Hàn Quốc và Đài Loan, tình trạng vi phạm các quy định luật pháp về tiền lương, điều kiện làm việc thậm chí có những hành vi thô bạo, xúc phạm nhân phẩm của công nhân đang ngày càng gia tăng, số vụ đình công tăng rõ rệt hàng năm. Trong tương lai gần, các doanh nghiệp có vốn đầu tư nước ngoài ở Việt Nam sẽ phải chú ý nhiều hơn đến việc áp dụng các mô hình luật pháp.

3.3 Mô hình tài chính

Khía cạnh tài chính trong quản trị nguồn nhân lực có tầm quan trọng ngày càng tăng do các chi phí liên quan đến con người trong doanh nghiệp như lương bổng, tuyển dụng, đào tạo, bảo hiểm y tế, hưu trí, phúc lợi ... ngày càng tăng. Mô hình tài chính chú trọng đến việc giải quyết hài hòa giữa các mối quan hệ về thu nhập giữa các nhân viên, tạo ra cơ cấu hợp lý giữa tiền lương, phụ cấp, thưởng, phúc lợi trong thu nhập của người lao động và sử dụng các chi phí liên quan đến nhân viên sao cho có hiệu quả cao nhất. Ở các nước đang phát triển, nơi đại bộ phận người lao động có thu nhập rất thấp, mô hình tài chính được phát huy tác dụng rất tốt.

3.4 Mô hình quản trị

Mô hình quản trị có hai kiểu áp dụng. Ở kiểu thứ nhất, các cán bộ quản trị nguồn nhân lực hiểu, chia sẻ các mục tiêu giá trị, quan điểm và làm việc với các quản trị gia trực tuyến để cùng đưa ra các giải pháp cho các vấn đề của doanh nghiệp. Trong kiểu thứ hai, cán bộ phòng quản trị nguồn nhân lực sẽ giữ vai trò của người huấn luyện các kỹ năng quản trị nguồn nhân lực cho các quản trị gia trực tuyến. Các quản trị gia trực tuyến sẽ tự thực hiện các chức năng quản trị nguồn nhân lực như tuyển dụng trả lương, khen thưởng, đánh giá nhân viên.

3.5 Mô hình nhân văn.

Tư tưởng chỉ đạo trong mô hình này là quản trị nguồn nhân lực tồn tại để phát triển và thúc đẩy các giá trị và tiềm năng con người trong tổ chức. Cán bộ phòng nhân lực có sự đồng cảm sâu sắc với các cá nhân trong tổ chức và tạo điều kiện giúp họ tự phát triển cá nhân và thăng tiến trong nghề nghiệp. Mô hình này được giới thiệu trong thuyết Y của Mc Gregor và phản ánh các quan tâm của tổ chức đối với vấn đề đào tạo phát triển nhân viên. Phòng quản trị nguồn nhân lực giữ vai trò tích cực trong việc thực hiện các chương trình “nâng cao chất lượng đời sống tại nơi làm việc” và khuyến khích các “nhóm tự quản”, các “nhóm chất lượng” trong doanh nghiệp. Sự thành công huyền diệu trong mô hình quản lý của Nhật Bản và sự phổ biến rộng rãi thuyết Z của Ouchi đã làm cho mô hình nhân văn có tính hiện thực cao.

3.6 Mô hình khoa học hành vi

Mô hình khoa học hành vi cho rằng tâm lý và hành vi tổ chức là cơ sở của các hoạt động của quản trị nguồn nhân lực. Mục tiêu và cách tiếp cận khoa học đối với hành vi con người trong tổ chức có thể áp dụng để giải quyết đối với hầu hết các vấn đề của quản trị nguồn nhân lực. Khởi đầu vào những năm 130 mô hình này chỉ thể hiện trong lĩnh vực tuyển chọn và trắc nghiệm nhân viên. Gần đây mô hình khoa học hành vi được áp dụng rộng rãi trong các lĩnh vực: đánh giá, khen thưởng, thiết kế mẫu công việc và đào tạo, phát triển nhân viên.

Việc lựa chọn, áp dụng mô hình quản trị nguồn nhân lực nào phù hợp đối với doanh nghiệp thường phụ thuộc vào những điều kiện cụ thể của doanh nghiệp như trình độ, năng lực của các quản trị gia (đặc biệt là các quản trị gia cấp cao), yêu cầu của nhân viên, các giá trị văn hóa tinh thần trong doanh nghiệp, ảnh hưởng của môi trường, ...

3.7 Vai trò của phòng quản trị nguồn nhân lực

Mục đích cơ bản của phòng quản trị nguồn nhân lực là bảo đảm cho nguồn nhân lực của doanh nghiệp được quản lý và sử dụng có hiệu quả nhất. Tuy nhiên, trong thực tiễn, bộ phận chuyên trách về quản trị nguồn nhân lực có thể có nhiều tên gọi, phải thực hiện các chức năng khác nhau và có vai trò rất khác biệt trong các doanh nghiệp. Thông thường, vai trò

của phòng quản trị nguồn nhân lực được thể hiện rõ trong các lĩnh vực sau đây:

3.7.1 Thiết lập hoặc tham gia thiết lập các chính sách nguồn nhân lực.

Cán bộ phòng nguồn nhân lực đề xuất hoặc cùng với các lãnh đạo trực tuyến soạn thảo ra các chính sách, thủ tục cần thiết liên quan đến vấn đề quản trị nguồn nhân lực trong tổ chức. Các chính sách này nên được viết thành văn bản phát cho tất cả các quản trị gia và cán bộ phòng quản trị nguồn nhân lực, đồng thời thông báo cho toàn bộ nhân viên biết. Các chính sách nguồn nhân lực trong các doanh nghiệp thể hiện tính đặc thù cho doanh nghiệp là rất khác nhau, phụ thuộc vào ngành hoạt động, quy mô, đặc điểm, tính chất của doanh nghiệp, trình độ, năng lực và quan điểm của cán bộ lãnh đạo. Sau đây là một số các chính sách nguồn nhân lực quan trọng nhất của doanh nghiệp:

- Các chính sách về quyền hạn, trách nhiệm, quy chế hoạt động và làm việc chung của các phòng ban, nhân viên.
- Các chính sách, quy chế về tuyển dụng, gồm các tiêu chuẩn, thủ tục tuyển dụng, các quy định về thời gian tập sự, giờ làm việc, ngày nghỉ trong tuần, nghỉ lễ, nghỉ ốm, nghỉ không ăn lương, chuyển, cho nghỉ việc và tuyển lại những nhân viên cũ của doanh nghiệp.
- Các chính sách về chế độ về lương bổng, phụ cấp, khen thưởng, thăng tiến gồm có các quy định về cách thức phân phối, thu nhập trong doanh nghiệp, các hình thức trả lương, xếp lương khởi điểm, điều kiện được tăng lương, các loại phụ cấp và điều kiện, mức độ được trả phụ cấp, các quy chế, loại hình và mức độ khen thưởng, quy chế và điều kiện được thăng cấp.
- Các chính sách đào tạo quy định các loại hình đào tạo, huấn luyện, điều kiện cho nhân viên được tham gia và chi phí cho các khóa đào tạo, huấn luyện, các chế độ ưu đãi, khuyến khích đối với nhân viên có thêm các văn bằng, chứng chỉ tốt nghiệp.
- Các quy chế về kỷ luật lao động và các quy định về phúc lợi, y tế công ty, các quy định về an toàn vệ sinh lao động.

3.7.2 Thực hiện hoặc phối hợp cùng các lãnh đạo trực tuyến hoặc các phòng ban khác thực hiện các chức năng, hoạt động quản trị nguồn nhân lực trong doanh nghiệp.

Các hoạt động quản trị nguồn nhân lực trong doanh nghiệp rất đa dạng, (xem tham khảo bảng 1.2) đại bộ phận các hoạt động này có thể được thực hiện bởi phòng quản trị nguồn nhân lực. Hoặc phòng quản trị nguồn nhân lực phối hợp với các lãnh đạo trực tuyến hoặc các phòng ban khác cùng thực hiện. Lưu ý, ở Việt Nam, bộ phận chuyên trách này thường có tên gọi là phòng tổ chức, phòng cán bộ, phòng tổ chức cán bộ hoặc phòng nhân sự ...

3.7.3 *Cố vấn cho các lãnh đạo trực tuyến về các kỹ năng quản trị nhân lực.*

Vấn đề quản trị con người trở nên rất phức tạp trong những thập kỷ gần đây. Cán bộ phòng quản trị nguồn nhân lực thường phải giúp đỡ các lãnh đạo trực tuyến giải quyết các vấn đề khó khăn như:

- Sử dụng có hiệu quả nhất các chi phí quản trị nguồn nhân lực như thế nào?
- Đối xử như thế nào đối với những nhân viên đã gắn bó với doanh nghiệp 20 năm, chưa đến tuổi về hưu nhưng giờ đây không thể thực hiện công việc có hiệu quả nữa?
- Làm thế nào để tạo ra một môi trường văn hóa phù hợp với các chiến lược kinh doanh của doanh nghiệp?

Bảng 3.1 Các hoạt động quản trị nguồn nhân lực chủ yếu trong doanh nghiệp.

| Hoạt động quản trị nguồn nhân lực trong doanh nghiệp | |
|--|---|
| 1. Hoạch định nguồn nhân lực | 16. Định giá công việc |
| 2. Phân tích công việc | 17. Ký kết hợp đồng lao động |
| 3. Mô tả công việc | 18. Giải quyết yếu tố lao động |
| 4. Phỏng vấn | 19. Giao tế nhân sự |
| 5. Thử nghiệm | 20. Thực hiện các thủ tục cho nhân viên chuyển, nghỉ việc, nghỉ hưu ... |
| 6. Lưu giữ hồ sơ nhân viên | 21. Thủ tục cho nhân viên nghỉ phép, nghỉ không ăn lương ... |
| 7. Định hướng công việc | |
| 8. Đào tạo huấn luyện công nhân | |

| | |
|--|---|
| 9. Bình bầu, đánh giá thi đua | 22. Kỷ luật nhân viên |
| 10. Bồi dưỡng nâng cao trình độ cho cán bộ chuyên môn và quản lý | 23. Công đoàn |
| 11. Quản trị tiền lương | 24. Các chương trình thúc đẩy sáng kiến, cải tiến kỹ thuật, |
| 12. Quản trị tiền thưởng | 25. Chương trình chăm sóc sức khỏe, y tế, điều tra về quan điểm của nhân viên |
| 13. Quản trị các vấn đề về phúc lợi | |
| 14. Công đoàn | |
| 15. Thu hút công nhân tham gia quản lý doanh nghiệp | |

- Đối xử như thế nào đối với những nhân viên đã gắn bó với doanh nghiệp 20 năm, chưa đến tuổi về hưu nhưng giờ đây không thể thực hiện công việc có hiệu quả nữa?

- Làm thế nào để tạo ra một môi trường văn hóa phù hợp với các chiến lược kinh doanh của doanh nghiệp?

- Điều tra, trắc nghiệm tìm hiểu quan điểm, thái độ của nhân viên đối với một số chính sách mới dự định sửa đổi hoặc sẽ áp dụng trong doanh nghiệp, ...

Rất nhiều vấn đề khác tương tự, liên quan đến nhân viên trong doanh nghiệp, khó lường trước được, thường xuyên xảy ra, đòi hỏi các cán bộ phòng quản trị nguồn nhân lực phải có hiểu biết và kinh nghiệm mới có thể đưa ra những chỉ dẫn, giải pháp thực hiện có hiệu quả giúp các lãnh đạo trực tuyến.

3.7.4 Kiểm tra, đôn đốc việc thực hiện các chính sách và thủ tục về nguồn nhân lực.

Phòng nguồn nhân lực là bộ phận chịu trách nhiệm chính trong doanh nghiệp nhằm bảo đảm cho các chính sách, thủ tục về nguồn nhân lực của tổ chức doanh nghiệp được thực hiện đầy đủ, chính xác. Để làm tốt chức năng này, phòng nguồn nhân lực cần thiết phải:

- Thu thập thông tin và phân tích tình hình tuyển dụng, chọn lựa, thay thế và đề bạt nhân viên nhằm đảm bảo mọi vấn đề đều được thực hiện đúng quy định.

- Phân tích kết quả thực hiện công việc của nhân viên nhằm đưa ra các điều chỉnh hoặc kiến nghị cải tiến phù hợp.

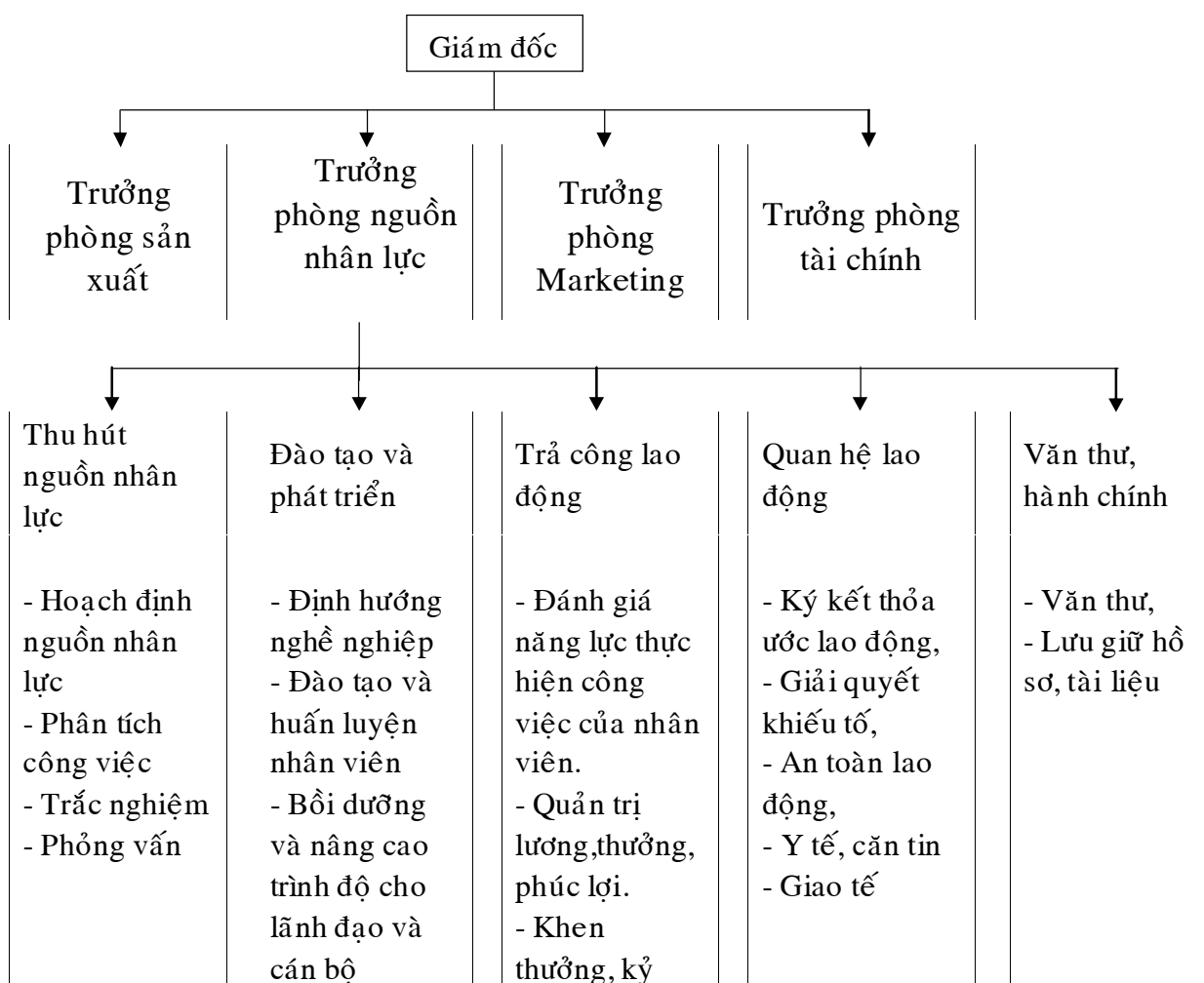
- Phân tích các số liệu thống kê về tình hình vắng mặt, đi trễ, chuyển, kỷ luật và các khiếu tố, tranh chấp lao động để tìm ra các vấn đề tồn tại trong doanh nghiệp và biện pháp khắc phục.

3.8 Cơ cấu tổ chức của phòng quản trị nguồn nhân lực

Cơ cấu tổ chức của phòng quản trị nguồn nhân lực rất đa dạng, tùy theo quy mô của doanh nghiệp, tính chất phức tạp, quy trình công nghệ, kỹ thuật được sử dụng, số lượng nhân viên trong phòng quản trị nguồn nhân lực, trình độ của các cán bộ lãnh đạo và nhân viên, chức năng của phòng quản trị nguồn nhân lực ...

Thông thường, phòng quản trị nguồn nhân lực có các bộ phận và các hoạt động tương ứng trong từng bộ phận như trình bày trong sơ đồ 1.2.

Trong các doanh nghiệp vừa và nhỏ, số lượng nhân viên của phòng quản trị nguồn nhân lực ít, một nhân viên có thể phụ trách hoặc tham gia cùng với các lãnh đạo trực tuyến thực hiện nhiều chức năng khác nhau trong quản trị nguồn nhân lực. Trong sơ đồ dưới đây: Cơ cấu tổ chức và chức năng hoạt động của phòng quản trị nguồn nhân lực.



Trong những tổ chức, doanh nghiệp không có phòng quản trị nguồn nhân lực (thường là các doanh nghiệp rất nhỏ), lãnh đạo trực tuyến sẽ phải đảm nhận tất cả các chức năng liên quan đến quản trị nguồn nhân lực của doanh nghiệp. Trong thực tế, tỷ lệ giữa số lượng nhân viên của doanh nghiệp trên một nhân viên của phòng quản trị nguồn nhân lực rất thay đổi, phụ thuộc chủ yếu vào quy mô của doanh nghiệp và số lượng nhân viên của phòng nguồn nhân lực.

Bảng 3.2 Quan hệ giữa số lượng toàn bộ nhân viên trong doanh nghiệp số lượng nhân viên của phòng nguồn nhân lực.

| Tỷ lệ phần trăm (%) | Trong tất cả các doanh nghiệp | Trong các doanh nghiệp nhỏ | Trong các doanh nghiệp lớn |
|---------------------|-------------------------------|----------------------------|----------------------------|
| 100 | 2.000:1 | 450:1 | 2.000:1 |
| 75 | 256:1 | 175:1 | 300:1 |
| 50 | 156:1 | 114:1 | 200:1 |
| 25 | 100:1 | 80:1 | 125:1 |
| 01 | 18:1 | 18:1 | 48:1 |

Nguồn: James W. Walker and Gregory Moorhead. *CEOS: What they want from HRM*.

Câu hỏi

1. Các hình thức tổ chức nhân sự trong doanh nghiệp ?
2. Tại sao vai trò của phòng nhân sự là quan trọng ?