

CHƯƠNG 8

QUAN HỆ NHÂN SỰ

8.1. Khái niệm về quan hệ nhân sự

Quan hệ về nhân sự hay tương quan về nhân sự (Internal employee Relations) bao gồm các quan hệ nhân sự chính thức trong quản trị như thi hành kỷ luật, thăng thưởng, giáng chức, chuyển chuyển, cho thôi việc, thương nghị tập thể, giải quyết tranh chấp lao động.

8.2. Thi hành kỷ luật

8.2.1 Khái niệm

Thi hành kỷ luật bao gồm hình phạt một nhân viên không đáp ứng tiêu chuẩn đã ấn định. Thi hành kỷ luật là nhằm vào hành vi sai trái của nhân viên chứ không nhằm vào nhân viên như một cá nhân.

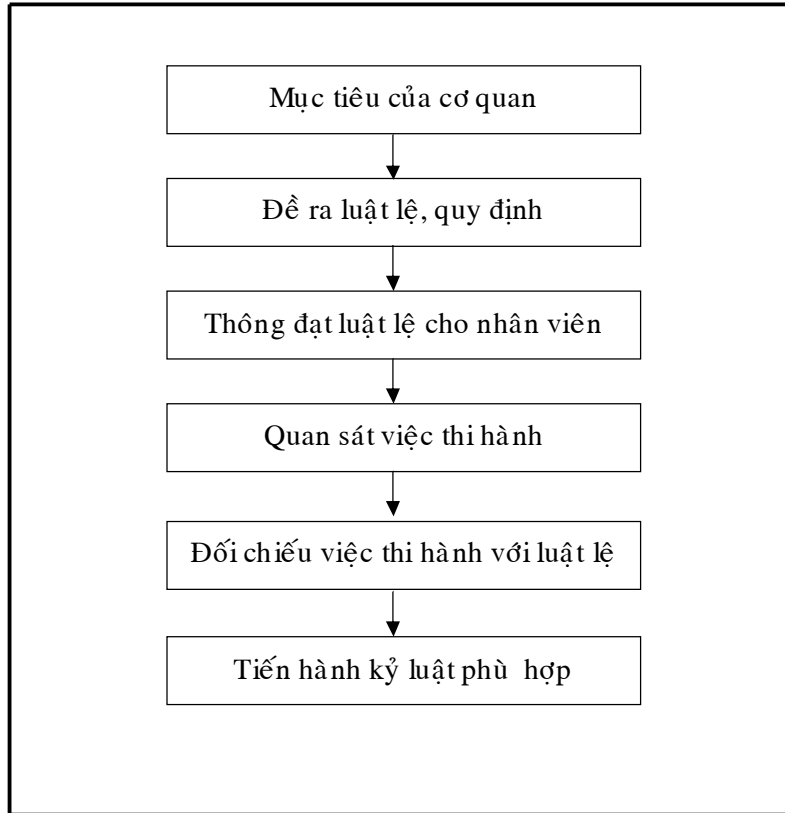
Mục đích chủ yếu của thi hành kỷ luật là nhằm đảm bảo cho hành vi của nhân viên phù hợp với các quy định của tổ chức doanh nghiệp. Do đó, thi hành kỷ luật thường không phải là một giải pháp tối ưu. Thông thường có nhiều cách thức thuyết phục nhân viên theo các chính sách của Công ty. Thi hành kỷ luật đúng lúc và đúng cách sẽ giúp cho nhân viên làm việc có ý thức kỷ luật hơn, có năng suất hơn và vì thế có lợi cho nhân viên trong tiến trình công tác.

8.2.2 Tiến trình kỷ luật.

Hình 9.1 dưới đây mô tả tiến trình kỷ luật một cách khoa học, do đó việc thi hành kỷ luật đúng có tác dụng to lớn nhằm thúc đẩy quá trình hợp tác của nhân viên.

Sơ đồ cũng cho thấy khi có những thay đổi trong môi trường thì sẽ xuất hiện những quy định nào đó không phù hợp cấp quản trị cần có sự điều chỉnh cho phù hợp.

Cần chú ý việc thông đạt cho nhân viên các quy định, các điều luật có liên quan đến công việc của họ. Đôi khi có người vi phạm mà không biết các quy định, do không có điều kiện để hiểu biết chúng.



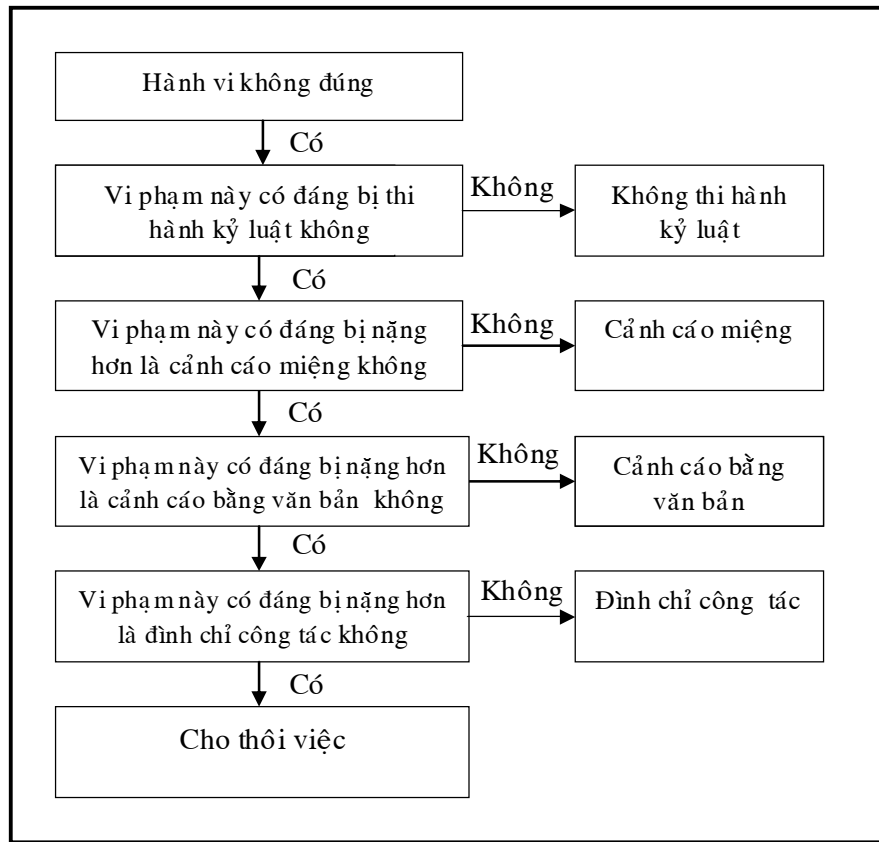
Hình 8.1 Sơ đồ tiến trình thi hành kỷ luật

8.3. Những nguyên tắc thi hành kỷ luật

8.3.1 Thi hành kỷ luật mà không phạt

Khi một nhân viên nào đó vi phạm một quy định nào đó, nhiều lúc nhà quản trị cũng chưa nhất thiết cần thi hành kỷ luật, trong trường hợp đó thường người ta sử dụng “nhắc nhở” hoặc “khuyến bảo” cấp dưới cố gắng làm việc tốt hơn. Trong nhiều trường hợp trước khi ra một quyết định thi hành kỷ luật, nhà quản trị cần thiết phải đặt ra một loạt câu hỏi, cân nhắc trước xem nên làm gì? Rà soát lại những hành vi của nhân viên và tính khách quan của nhà quản trị theo sơ đồ sau đây :

Hình 8.2 – Sơ đồ rà soát hành vi của nhân viên để thi hành kỷ luật



8.3.2 Nguyên tắc rắn đẽ

Nguyên tắc này được dùng như lời cảnh cáo trước rằng nếu tiếp tục vi phạm thì sẽ bị phạt. Nguyên tắc này người Mỹ gọi là Nguyên tắc lò lửa nóng (The hot Stove Rule).

Nguyên tắc này được mô tả như sau:

- Phỏng tay ngay: có nghĩa là cần phải thi hành kỷ luật ngay nếu có vi phạm, nếu bỏ qua, người vi phạm thường có khuynh hướng tự thuyết phục mình rằng lỗi nhẹ hoặc không có lỗi.

- Cảnh cáo: cần được cảnh cáo trước cho nhân viên, nếu vi phạm cũng giống như lò lửa nóng sẽ bị phỏng.

- Hình phạt phù hợp: giống như khi người ta chạm tay chân vào lò lửa nóng tùy theo thời gian, mức độ chạm vào lò lửa.

- Phỏng tay với bất kỳ ai: nguyên tắc này chỉ rõ ai vi phạm đều có thể bị hình phạt (như bất kỳ ai chạm tay vào lửa đều bị phỏng) không loại trừ, thiên vị ai cả.

8.3.3 Nguyên tắc thi hành kỷ luật theo trình tự

Việc thi hành kỷ luật nhân viên phải theo một trình tự khoa học và hợp lý, theo đúng thủ tục. Thi hành kỷ luật cũng còn phải theo đúng trình tự từ thấp lên cao, tùy theo mức độ nặng nhẹ.

8.4 Cho nghỉ việc (buộc thôi việc)

Đây là một hình thức kỷ luật nặng nhất. Bất kỳ một người nào bị buộc thôi việc đều gây tổn thương cho họ và gia đình họ. Do vậy, hình thức này cần phải giữ được tiến hành một cách thận trọng, chu đáo.

8.4.1 Cho cấp quản trị viên cao cấp nghỉ việc.

Quyết định cho quản trị viên cao cấp nghỉ việc phải do Tổng Giám đốc ký. Các lý do cho nghỉ việc thường là:

- Lý do về kinh tế: như kinh doanh suy giảm của công ty kéo theo việc giảm bớt quản trị viên cao cấp.

- Sắp xếp lại tổ chức: do tính chất công việc, quy mô của tổ chức, hoặc thay đổi hình thức kinh doanh (như quốc doanh chuyển sang Công ty cổ phần ...) và do đó cần giảm biên chế và phải loại bỏ một số quản trị viên cao cấp.

- Vì không tạo được sự thống nhất trong quan điểm lãnh đạo (ekíp doanh nghiệp) để tạo ra bầu không khí tốt hơn, hợp tác và xây dựng.

- Vì năng suất lao động giảm sút. Đôi khi có những quản trị viên thành công trong quá khứ, nhưng trong quá trình đổi mới hoặc thay đổi về quy mô, thị trường, môi trường kinh doanh người quản trị viên không còn phù hợp nữa. Trong trường hợp đó buộc người ta cần phải cho quản trị viên này nghỉ việc nhằm duy trì và phát triển kinh doanh ...

8.4.2 Cho quản trị viên trung cấp, chuyên môn nghỉ việc.

Đối với cấp quản trị viên này, việc cho nghỉ việc không khó bằng quản trị viên cao cấp. Các nguyên nhân cho nghỉ việc cũng tương đối giống

như cho quản trị viên cao cấp nghỉ việc. Thông thường đối tượng này thường được cố gắng sắp xếp hoặc thu xếp cho họ chuyển tới cơ quan khác.

8.4.3 Cho nhân viên nghỉ việc

Thường là những nhân viên không có trình độ, tay nghề, lớn tuổi không đủ sức khỏe đảm nhận công việc. Tuy nhiên, đối tượng này khi bị nghỉ việc chúng ta cần lưu ý là họ thường không có cơ hội xin được việc làm (thất nghiệp hoàn toàn) do đó, những vấn đề xã hội có thể nảy sinh.

8.5 Xin thôi việc

Ngay cả khi Công ty có những nỗ lực tạo môi trường làm việc tốt, vẫn có những người xin thôi việc – thường thường họ xin thôi việc hay rơi vào các lý do sau đây:

- Họ thấy không có cơ hội thăng tiến trong Công ty
- Họ không được cấp trên quan tâm, chú ý
- Họ không hợp với đồng nghiệp
- Công việc quá nhàm chán, đơn điệu
- Công việc trong công ty không hợp với chuyên môn.
- Bất mãn
- v ...v

8.6 Giáng chức, thăng chức, chuyển chuyển, về hưu

8.6.1 Giáng chức

Đây là một việc bất đắc dĩ, chuyển một nhân viên xuống bậc thấp hơn về nhiệm vụ và trách nhiệm, bao gồm cả việc giảm tiền lương. Cần phải làm chu đáo, theo thủ tục, tìm mọi cách giảm bớt sự thương tổn đối với người bị giáng chức.

8.6.2 Thăng chức

Đó là việc chuyển một người đó lên một vị trí cao hơn trong tổ chức, bao gồm cả việc tăng lương và “cái tôi” được thăng hoa.

8.6.3 *Thuyên chuyển*

Việc thuyên chuyển có nhiều lý do đa dạng nhiều Công ty thường áp dụng chương trình đa dạng hóa công việc bằng cách cho nhân viên làm việc tại nhiều bộ phận phòng ban khác nhau, làm cho nhân viên đa năng đa dụng để khi cần thiết họ có thể chuyển công tác hoặc có thể thành một cấp quản trị viên.

Nhà quản trị nhân viên cũng cần chú ý tới tâm lý của một số nhân viên muốn thuyên chuyển vì một lý do lành mạnh nào đó. Phương Tây có câu: “Cỏ xanh hơn ở bên kia hàng rào”.

8.6.4 *Về hưu*

Có hai tâm lý về hưu: một là do tuổi tác, sức khỏe, có người thường làm việc dưới mức mong đợi, Công ty cho họ về hưu sớm; hai là, có công nhân viên có tay nghề cao lại muốn về hưu sớm để có lợi nhiều hơn.

Câu hỏi

1. Quan hệ nhân sự ?
2. Nguyên tắc thi hành kỷ luật ?