DOANH NHÂN TỰ HỌC

Chủ doanh nghiệp và chức năng quản lý nguồn nhân lực

Quản trị Nguồn Nhân lực trong các Doanh nghiệp Vừa và Nhỏ

MPDF
Chương trình Phát triển Dự án Mê Kông

NHÀ XUẤT BẢN TRẺ

DOANH NHÂN TỰ HỌC

Chủ doanh nghiệp và chức năng quản lý nguồn nhân lực

Quản trị Nguồn Nhân lực trong các Doanh nghiệp Vừa và Nhỏ

MPDF
Chương trình Phát triển Dự án Mê Kông

NHÀ XUẤT BẢN TRẺ

MPDF

Chương trình phát triển dự án Mê kông

Quản trị Nguồn Nhân lực trong
các Doanh nghiệp Vừa và Nhỏ

Chủ doanh nghiệp và Chức năng Quản lý Nguồn Nhân lực

Dm-4

TÁI BẢN LẦN THỨ I

Chương trình Phát triển Dự án Mê Kông tài trợ

Viện Đại học Mở OLA (Canada) biên soạn

Cuốn sách này đo Chương trình Phát triển Dự án Mê Kông giữ bản quyền © 2001

Không được sao chép hoặc sửa đổi nếu không được phép bằng văn bản của Chương trình Phát triển Dự án Mê Kông.

LƯU Ý

Cuốn sách này được xây dựng trên cơ sở cuốn sách giảng dạy trên lớp do **Viện Quản trị Kinh doanh - Đại học Kinh tế Quốc dân, Hà Nội** phát triển với sự tài trợ của **Chương trình Phát triển Dự án Mê Kông**. Nhóm biên soạn cuốn sách do **Thạc sĩ Vũ Văn Tuấn** chịu trách nhiệm chính. Cuốn sách này không được sao chép hoặc sửa đổi khi chưa được phép bằng văn bản của Chương trình Phát triển Dự án Mê Kông.

MPDF

Chương trình phát triển dự án Mê kông

Chương trình Phát triển Dự án Mê Kông (MPDF) được thành lập năm 1997 nhằm hỗ trợ sự hình thành và phát triển của các doanh nghiệp tư nhân vừa và nhỏ ở Việt Nam, Lào và Cămpuchia. MPDF hỗ trợ kỹ thuật cho các doanh nghiệp trong quá trình chuẩn bị các dự án đầu tư với qui mô từ 250.000 đến 10 triệu đôla Mỹ. MPDF cũng tài trợ việc đào tạo các nhà quản lý doanh nghiệp vừa và nhỏ, các ngân hàng cấp tín dụng cho các doanh nghiệp vừa và nhỏ, cũng như các tổ chức cung cấp dịch vụ hỗ trợ cho doanh nghiệp. MPDF được điều hành bởi Công ty Tài chính Quốc tế (IFC) và được tài trợ bởi Ngân hàng Phát triển Châu Á (ADB), Ôxtrâylia, Canada, Phần Lan, Công ty Tài chính Quốc tế (IFC), Nhật Bản, Na Uy, Thụy Điển, Thụy Sĩ và Vương quốc Anh. Nếu cần biết thêm thông tin, xin liên hệ với bất kỳ văn phòng nào của MPDF tại Hà Nội, Thành phố Hồ Chí Minh, Phnôm Pênh, hoặc Viêng Chăn theo địa chỉ sau:

Hà Nội, Việt Nam (Trụ sở chính)
63 Phố Lý Thái Tổ, Tầng 7
Điện thoại: (84-4) 824 7892
Fax: (84-4) 824 7898

Thành phố Hồ Chí Minh, Việt Nam
Somerset Chancellor Court
Phòng 3B, Lầu 3
21-23 Nguyễn Thị Minh Khai, Quận 1
Điện thoại: (84-8) 823 5266
Fax: (84-8) 823 5271

Phnôm Pênh, Cămpuchia
175 Norodom Boulevard
Sangkat Boeung Keng Kang 1
Điện thoại: (855-23) 21 9365
Fax: (855-23) 21 9361

Viêng Chăn, Lào
Nehru Road, Pathou Xay
PO Box 9690
Điện thoại: (856-21) 45 0017
Fax: (856-21) 45 0020

Vụ Doanh nghiệp Vừa và Nhỏ, Ngân hàng Thế giới
2121 Pennylvania Avenue, NW
Washington, DC 20433, USA
Điện thoại: 202-473-6683
Fax: 202-522-3742

Giới thiệu
Chương trình Đào tạo Quản lý dành cho các Doanh nghiệp Vừa và Nhỏ

Chương trình Đào tạo Quản lý dành cho các Doanh nghiệp Vừa và Nhỏ được biên soạn cho các nhà quản lý và chủ doanh nghiệp vừa và nhỏ. Là người chủ hoặc người quản lý doanh nghiệp nhỏ, bạn quan tâm đến nhiều khía cạnh của việc điều hành một doanh nghiệp. Chương trình này sẽ cung cấp cho bạn một bộ cuốn sách tập trung vào các khía cạnh chủ yếu của quản lý nguồn nhân lực, bao gồm:

- Thu hút nguồn nhân lực.
- Đánh giá hồ sơ xin việc.
- Phỏng vấn người xin việc.
- Quyết định tuyển chọn nhân viên.
- Giới thiệu và giúp nhân viên mới làm quen với công việc.
- Đánh giá kết quả công việc.
- Quyết định về đào tạo nhân viên.
- Tư vấn định hướng nghề nghiệp cho nhân viên.

Dù một công ty có hay không có phòng nhân sự thì nhà quản lý và chủ doanh nghiệp đều tham gia vào những quyết định về nhân sự. Ở mỗi bước trong quy trình quản lý nguồn nhân lực, nhà quản lý thường thu nhập các thông tin, đưa ra lời khuyên và những kiến nghị để từ đó đi đến quyết định. Tại mỗi giai đoạn phát triển của doanh nghiệp, đặc biệt là khi công ty mở rộng qui mô hoạt động, các quyết định về nhân sự phải được xem xét hết sức thận trọng. Một khi công ty đã quyết định tuyển một nhân viên mới, thì đó chính là sự đầu tư của công ty.

Bộ sách *Quản trị Nguồn Nhân lực trong các Doanh nghiệp Vừa và Nhỏ* được biên soạn để giúp cho các nhà quản lý và chủ doanh nghiệp xác định đúng phương hướng trong các giai đoạn của quản lý nguồn nhân lực. Mỗi cuốn sách sẽ đề cập đến một khía cạnh cụ thể của quá trình quản lý nguồn nhân lực. Trong quá trình nghiên cứu của mình, bạn sẽ vừa tiếp nhận những kiến thức và kinh nghiệm mới, vừa có kế hoạch để vận dụng những kiến thức này vào thực tế của đơn vị mình. Các chủ đề sẽ được đề cập trong bộ sách này bao gồm:

- Xác định và tổ chức chức năng quản lý nguồn nhân lực.
- Xây dựng chiến lược quản lý nguồn nhân lực.
- Phân tích công việc.
- Thu hút, tuyển chọn nguồn nhân lực.
- Phát triển và đánh giá hệ thống trả lương.
- Đánh giá kết quả công việc.
- Tổ chức và thực hiện đào tạo.
- Phát triển các dịch vụ về nhân sự.
- Sử dụng các mối quan hệ lao động tích cực và nhất quán.
- Xây dựng các chính sách, thủ tục và hệ thống sổ sách về quản lý nguồn nhân lực.

Phương pháp nghiên cứu cuốn sách

Cuốn sách này được biên soạn với mục tiêu để bạn có thể tự nghiên cứu. Mặc dù các cuốn sách được biên soạn hoàn chỉnh, nhưng nếu bạn được hướng dẫn, tư vấn và trao đổi thông tin phản hồi thì hiệu quả học sẽ cao hơn. Mỗi cuốn sách gồm có:

- **Kiến thức cơ bản**: gồm những thông tin chi tiết, những lời giải thích và các ví dụ minh họa cho các khái niệm quan trọng.
- **Bài tập tự kiểm tra**: giúp bạn khẳng định khả năng tiếp thu những kiến thức cơ bản đã được học.
- **Bài tập thực hành**: để bạn khẳng định khả năng áp dụng những kiến thức đã học vào thực tiễn.
- **Bài tập tình huống**: cho phép bạn kết hợp một số khái niệm và ứng dụng chúng vào các tình huống thực tiễn tại các doanh nghiệp vừa và nhỏ.
- **Kế hoạch ứng dụng**: cho phép bạn từng bước áp dụng kiến thức đã học vào thực tiễn công việc tại doanh nghiệp.

Học ở đâu

Bạn có thể đọc sách ở bất cứ nơi đâu. Song để đạt hiệu suất cao nhất, bạn nên tránh những nơi ồn ào và có vô tuyến.

Học lúc nào

Điều này hoàn toàn phụ thuộc vào bạn. Có thể bạn chỉ mất 8 tiếng đồng hồ là đã học xong một cuốn sách, nhưng nếu bạn cần nhiều thời gian hơn thì cũng không nên lo lắng vì với mỗi môn học khác nhau, mọi người đều học với tốc độ khác nhau. Tốt nhất là nên đặt kế hoạch trước và dành một khoảng thời gian nào đó trong những ngày nhất định để hoàn thành một cuốn sách thì sẽ hiệu quả hơn.

Học như thế nào

Không nên quá nôn nóng, hãy bố trí một thời gian biểu đều đặn, ví dụ như mỗi lần chỉ học một tiếng. Học đều đặn sẽ có kết quả tốt hơn nhiều là thỉnh thoảng học dồn trong một thời gian dài.

Hãy chuyên tâm vào những điều bạn đang học, đọc, ghi chép, hoàn thiện phần bài tập tự kiểm tra, bài tập thực hành, và bài tập tình huống. Bạn có thể thảo luận về các ý tưởng và kinh nghiệm thực tế với những người khác, vì như vậy sẽ giúp bạn nâng cao sự hiểu biết và khắc sâu những gì mình đã học.

Sau khi đã hoàn thành các phần bài tập trong cuốn sách, bạn sẽ bắt tay vào phần ứng dụng chúng trong việc xây dựng Kế hoạch Ứng dụng. Hãy trao đổi với các đồng nghiệp trong doanh nghiệp của bạn để xây dựng kế hoạch ứng dụng. Hãy cụ thể hoá kế hoạch ứng dụng thành từng bước và lượng định thời gian để hoàn thành từng bước đó. Nên nhớ kế hoạch ứng dụng này là một công cụ hướng dẫn hết sức linh hoạt, không phải là một khuôn khổ cứng nhắc. Vài tháng một lần, bạn phải kiểm tra lại kế hoạch ứng dụng của bạn và điều chỉnh, nếu thấy cần thiết.

Có thể tìm sự giúp đỡ ở đâu

- **Chính bản thân mình.** Hãy cố gắng học lại. Đừng bỏ cuộc. Nếu bạn vẫn chưa hiểu, đầu buổi học tiếp theo hãy đọc lại một lần nữa.
- **Gia đình bạn, bạn bè, hoặc đồng nghiệp.** Ngay cả khi họ không hiểu chủ đề mà bạn đang trao đổi thì trong quá trình thảo luận biết đâu câu trả lời lại loé lên ngay trong đầu bạn.
- **Giáo viên hướng dẫn của bạn.** Bạn có thể tiếp xúc, yêu cầu sự giúp đỡ từ phía các giảng viên và chuyên viên tư vấn.
- **Tác giả.** Cho đến tháng 9 năm 2001, Chương trình Phát triển Dự án Mê Kông (MPDF) sẽ chuyển các câu hỏi của bạn có liên quan đến nội dung cuốn sách tới tác giả. Đề nghị gửi fax, thư hoặc thư điện tử tới MPDF (xem địa chỉ của MPDF trong phần Phiếu Đánh giá ở cuối cuốn sách).

Mục lục

Giới thiệu Chương trình Đào tạo Quản lý dành cho các Doanh nghiệp Vừa và Nhỏ ..... **i**

Phương pháp nghiên cứu cuốn sách ii

Học ở đâu ii

Học lúc nào iii

Học như thế nào iii

Có thể tìm sự giúp đỡ ở đâu iii

Tổng quan về Cuốn sách **1**

Các mục tiêu 1

Chức năng và Nhiệm vụ của Quản lý Nguồn Nhân lực **3**

Quản lý Nguồn Nhân lực là gì? 3

Sơ lược quá trình phát triển Quản lý Nguồn Nhân lực 4

Chức năng Quản lý Nguồn Nhân lực 7

Lập kế hoạch và Tuyển dụng 9

Đào tạo và Phát triển 10

Duy trì và Quản lý 10

Các Hệ thống thông tin và Dịch vụ về Nguồn Nhân lực 12

Những xu hướng mới trong Quản lý Nguồn Nhân lực 15

Kế hoạch hoá chiến lược 15

Phát triển doanh nghiệp 15

Nguồn lực cho doanh nghiệp 16

Hệ thống truyền thông hỗ trợ 16

Tổng kết 20

Lợi ích của Quản lý Nguồn Nhân lực **23**
Lập kế hoạch và Tuyển dụng 23
Đào tạo và Phát triển 23
Duy trì và Quản lý 24
Hệ thống Thông tin và Dịch vụ về Nhân lực 24
Tổng kết 26
Trưởng phòng Nhân sự **27**
Vai trò và Nhiệm vụ 27
Kiến thức và Kỹ năng 30
Những khác biệt trong việc áp dụng các chức năng Quản lý Nguồn Nhân lực **39**
Tổng quan 39
Các doanh nghiệp do người Hoa sở hữu 39
Các công ty liên doanh Nhật bản 40
Các công ty theo kiểu phương Tây 41
Kết luận 42
Tổng kết 43
Tóm tắt Cuốn sách **49**
Kế hoạch Ứng dụng **51**
Kế hoạch Ứng dụng là gì? 51
Làm thế nào để hoàn thành một Kế hoạch ứng dụng? 51
Làm gì với Kế hoạch ứng dụng? 52
Bước tiếp theo 52
Phụ lục A - Đáp án **59**
Phụ lục B - Chú giải Thuật ngữ **79**
Phụ lục C - Thông tin bổ sung **99**

Tổng quan về Cuốn sách

Trên thị trường ngày nay, các doanh nghiệp đang đứng trước thách thức phải tăng cường tối đa hiệu quả cung cấp các sản phẩm và dịch vụ của mình. Điều này đòi hỏi phải có sự quan tâm tới chất lượng sản phẩm và dịch vụ, tới các phương thức marketing và bán hàng tốt cũng như các quy trình nội bộ hiệu quả. Các doanh nghiệp hàng đầu thường cố gắng để tạo ra sự cân bằng giữa tính nhất quán và sự sáng tạo. Để đạt được mục tiêu này, họ dựa vào một trong những tài sản lớn nhất của mình - nguồn nhân lực.

Công tác Quản lý Nguồn Nhân lực giúp tìm kiếm, phát triển và duy trì đội ngũ nhân viên và quản lý có chất lượng - những người tham gia tích cực vào sự thành công của công ty. Các tổ chức trông mong vào các nhà chuyên môn về quản lý nguồn nhân lực giúp họ đạt hiệu quả và năng suất cao hơn với một số lượng hạn chế về lực lượng lao động. Đồng thời, việc tạo dựng những hành vi và thái độ tích cực trong đội ngũ nhân viên, sự tin tưởng của họ đối với công ty, tinh thần làm việc đồng đội, cũng như sử dụng các hệ thống thông tin, đang trở thành một trong các nhiệm vụ của quản lý nguồn nhân lực. Các nhà chuyên môn về quản lý nguồn nhân lực đang ngày càng mở rộng vai trò của mình trong việc đưa ra những tư vấn chiến lược cho ban lãnh đạo và các trưởng phòng/bộ phận.

Các mục tiêu

Cuốn sách này đề cập đến vai trò của quản lý nguồn nhân lực trong doanh nghiệp và các phương thức mà trưởng phòng nhân sự có thể thực hiện nhằm góp phần vào thành công của công ty. Cuốn sách nghiên cứu chức năng quản lý nguồn nhân lực trong các doanh nghiệp có qui mô vừa và nhỏ, đồng thời nêu ra những khác biệt về phương pháp quản lý nguồn nhân lực giữa kiểu Bắc Mỹ và kiểu Châu Á. Phần cuối của cuốn sách sẽ giúp bạn vận dụng những khái niệm lý thuyết vào thực tế doanh nghiệp thông qua việc soạn thảo một kế hoạch ứng dụng cho công tác quản lý nguồn nhân lực của doanh nghiệp.

Mục đích cụ thể của cuốn sách là giúp bạn:

- Nhận ra vai trò của một chủ doanh nghiệp-nhà quản lý đồng thời là người phụ trách quản lý nguồn nhân lực.
- Miêu tả mục đích và các nội dung của công tác quản lý nguồn nhân lực.
- Xác định những lợi ích của công tác quản lý nguồn nhân lực.

- Xác định các chức năng và nhiệm vụ của trưởng phòng nhân sự.
- Chỉ ra những kiến thức, kỹ năng và năng lực cần có của một người phụ trách quản lý nguồn nhân lực thành công.
- Nhận ra một số khác biệt trong ứng dụng quản lý nguồn nhân lực của các doanh nghiệp Châu Á và doanh nghiệp theo kiểu phương Tây.

Chức năng và Nhiệm vụ của Quản lý Nguồn Nhân lực

Quản lý Nguồn Nhân lực là gì?

Các doanh nghiệp đều có các nguồn lực, bao gồm tiền bạc, vật chất, thiết bị và con người cần thiết để tạo ra hàng hóa và dịch vụ mà doanh nghiệp đưa ra thị trường. Hầu hết các doanh nghiệp đều xây dựng các thủ tục và quy trình về cung cấp nguyên vật liệu và thiết bị nhằm bảo đảm việc cung cấp đầy đủ chúng khi cần thiết. Tương tự như vậy, các doanh nghiệp cần phải quan tâm đến qui trình quản lý con người — một nguồn lực quan trọng của họ.

Quản lý nguồn nhân lực bao gồm tất cả những quyết định và hoạt động quản lý có ảnh hưởng đến mối quan hệ giữa doanh nghiệp và đội ngũ nhân viên của doanh nghiệp.

- ✓ Đúng số lượng
- ✓ Đúng người
- ✓ Đúng nơi
- ✓ Đúng lúc

Mục tiêu chủ yếu của quản lý nguồn nhân lực là nhằm bảo đảm đủ số lượng người lao động với mức trình độ và kỹ năng phù hợp, bố trí họ vào đúng công việc, và vào đúng thời điểm để đạt được các mục tiêu của doanh nghiệp. Như vậy, một câu hỏi đặt ra là: Ai phụ trách quản lý nguồn nhân lực trong doanh nghiệp? Rõ ràng câu trả lời sẽ là: Mọi nhà quản lý trong doanh nghiệp.

Quản lý nguồn nhân lực là một bộ phận quan trọng trong quản lý doanh nghiệp. Nhiệm vụ chủ yếu của nó là bảo đảm có đúng người với kỹ năng và trình độ phù hợp, vào đúng công việc và vào đúng thời điểm thích hợp để thực hiện các mục tiêu của công ty. Mọi nhà quản lý đều là người phụ trách quản lý nguồn nhân lực.

Sơ lược quá trình phát triển Quản lý Nguồn Nhân lực

Trước đây, các doanh nghiệp thường tuyển dụng, sa thải, đề bạt và thay thế nhân viên không căn cứ trên các kế hoạch dài hạn và mục tiêu của doanh nghiệp. Khi một người lao động được tuyển dụng, doanh nghiệp thường không có kế hoạch đào tạo hay nâng cao kỹ năng cho họ. Không ai nghĩ xem người lao động cần gì hay các kỹ năng của họ sẽ được sử dụng trong doanh nghiệp như thế nào. Người lao động được hưởng chế độ trả công và đề bạt thiếu nhất quán và không hề có định hướng nghề nghiệp rõ ràng. Hầu như không có tiêu chuẩn công việc hay phương pháp đo lường kết quả làm việc.

Tình hình trên làm cho người lao động chán nản, sản xuất không hiệu quả, phục vụ khách hàng kém và tỷ lệ người bỏ việc cao.

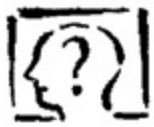
Vào thời kỳ kinh tế khả quan, hay trong một môi trường được bảo hộ, những vấn đề này không thể hiện rõ ràng. Khi điều kiện thuận lợi, các công ty thường làm ăn có lãi. Công tác đào tạo và phát triển không được chú trọng, bởi lẽ nhân viên có nhiều cơ hội việc làm và họ có thể dời bỏ công ty bất kỳ lúc nào. Vào những thời điểm khó khăn hơn, và việc làm khan hiếm hơn, mọi người buộc phải ở lại công ty kể cả khi họ không hài lòng. Trong cả hai trường hợp, người lao động thường không được công ty hỗ trợ để phát triển cá nhân, họ cảm thấy có rất ít hay thậm chí không có mối liên hệ nào với các mục tiêu phát triển của công ty. Bản thân các doanh nghiệp không nhận thức được những phí tổn gây ra bởi mức độ bỏ việc cao và trình độ làm việc thấp. Trong khi đó, để bảo vệ người lao động tránh khỏi những đối xử thiếu công bằng của người chủ sử dụng lao động, công đoàn được thành lập cho phép người lao động có một tiếng nói nhất định với giới quản lý. Trong nhiều trường hợp, điều này có thể tạo ra mâu thuẫn đối kháng giữa "chúng ta và họ"- sự đối kháng giữa nhân viên và nhà quản lý.

Do cạnh tranh gia tăng, các doanh nghiệp bắt đầu chú ý nhiều hơn đến chi phí và quan tâm hơn đến việc giữ nhân viên của mình. Bản mô tả công việc rõ ràng, mức lương hợp lý, các tiêu chí đề bạt thoả đáng và các phương thức tuyển dụng nhất quán đã tạo ra sự ổn định trong công ty. Khi người lao động làm việc cho doanh nghiệp lâu hơn, việc đầu tư cho đào tạo và phát triển họ còn mang ý nghĩa về mặt tài chính. Lúc này, nhân viên bắt đầu coi bản thân mình như là một bộ phận không thể tách rời của doanh nghiệp. Còn các doanh nghiệp bắt đầu nhìn nhận nhân viên của mình là một nguồn lực có giá trị.

Ngày nay, các doanh nghiệp đang ngày càng thừa nhận giá trị của lực lượng lao động có kỹ năng, có kiến thức và tinh thần chủ động sáng tạo trong công việc. Họ biết rằng điều này không phải ngẫu nhiên mà có và vì thế đã vận dụng quản lý nguồn nhân lực như một cách thức hữu hiệu để thu hút và duy trì những con người mà họ cần. Trong nhiều công ty, giờ đây, công đoàn thường hợp tác với ban lãnh

đạo, họ thừa nhận rằng sự thành công của một công ty đem lại công việc tốt cho các thành viên của mình. Giới quản lý đã đi đến nhìn nhận rằng quản lý nguồn nhân lực có thể giúp công ty tạo lập một môi trường khuyến khích các nhân viên không chỉ ở lại với công ty, mà còn tham gia thực sự vào sự thành công của công ty. Khi các trưởng phòng/bộ phận trong công ty áp dụng các biện pháp về quản lý nguồn nhân lực như nhau, thì các nhân viên được đối xử, được hưởng chế độ và đề bạt một cách nhất quán. Người lao động hiểu rõ công ty mong chờ những gì từ họ và họ có thể mong muốn những gì từ công ty.

Quản lý nguồn nhân lực trang bị cho các nhà quản lý những phương pháp để đối xử một cách nhất quán với nhân viên. Khi đó, các nhân viên được đối xử công bằng và hiểu được giá trị của họ đối với công ty. Một môi trường làm việc tốt sẽ giảm bớt tình trạng bỏ việc và giảm bớt những phí tổn do bỏ việc gây ra.



BÀI TẬP TỰ KIỂM TRA 1

1. Nhiệm vụ chủ yếu của quản lý nguồn nhân lực là bảo đảm có đủ_____, với_____phù hợp, bố trí vào đúng_____ và vào đúng_____thích hợp.

2. Doanh nghiệp có nhiều nguồn lực, bao gồm_____, _____ và _____.

3. Kết quả của việc quản lý nguồn nhân lực kém hiệu quả là gây sự chán nản cho _____, cung cấp_____kém cho khách hàng và _____cao.

4. Bản mô tả công việc rõ ràng, mức lương hợp lý, các tiêu thức để bạt và các công tác tuyển dụng nhất quán sẽ đem lại môi trường làm việc _____ trong công ty.

5. Mọi nhà quản lý, bao gồm cả chủ doanh nghiệp vừa và nhỏ, đều là _____.

Thực tế, chủ doanh nghiệp-nhà quản lý doanh nghiệp vừa và nhỏ thường thực hiện nhiều chức năng quản lý nguồn nhân lực. Thông thường, họ chịu trách nhiệm trong những công việc như:

- Quyết định thời điểm và đối tượng tuyển dụng.
- Xác định ai nên được đề bạt.
- So sánh đối chiếu các hệ thống tiền lương và chế độ người lao động

BÀI TẬP THỰC HÀNH 1

Là chủ doanh nghiệp-nhà quản lý của một doanh nghiệp vừa và nhỏ, bạn hãy liệt kê 10 công việc và nhiệm vụ mà bạn cho là thuộc chức năng của quản lý nguồn nhân lực.

Chức năng Quản lý Nguồn Nhân lực

Để cạnh tranh trong môi trường kinh doanh phức tạp ngày nay, các doanh nghiệp ngày càng cần dựa vào kỹ năng của tất cả nhân viên. Họ nhận ra rằng con người là một nguồn lực quan trọng và giống như những tài sản khác của doanh nghiệp, như thiết bị và hàng hóa trong kho, con người cần phải được quản lý và sử dụng một cách có hiệu quả. Các nhà quản lý cần phải có đúng người vào đúng thời điểm thích hợp để thực hiện công việc.

BÀI TẬP THỰC HÀNH 2

Hãy nghĩ về công ty của bạn và liệt kê ba điều mà nhân viên mong muốn từ công ty và ba điều mà các công ty mong đợi từ nhân viên.

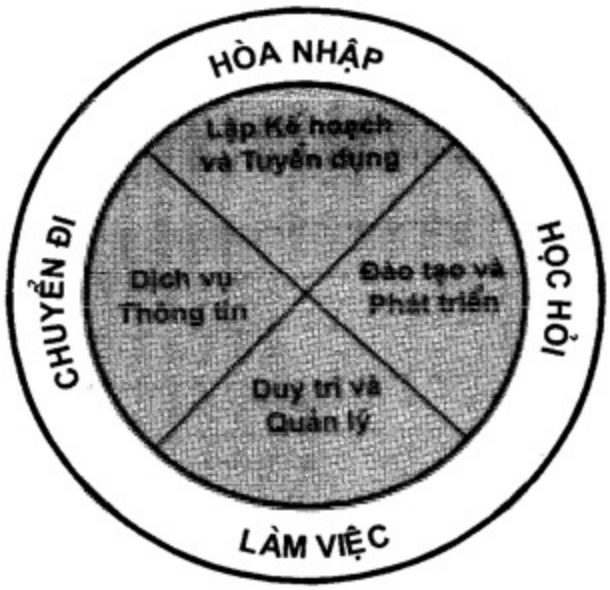
Khi một người với những kỹ năng thích hợp, đang làm đúng công việc, thì cả người nhân viên đó và công ty đều được lợi. Công ty sẽ có nhiều cơ hội để thực hiện điều này với khoảng thời gian một nhân viên làm việc tại công ty, chẳng hạn như:

- Khi các nhân viên mới được tuyển vào làm việc.
- Khi họ học hỏi và tiến bộ lên trong doanh nghiệp.
- Khi họ làm việc và góp phần vào sự thành công của doanh nghiệp.
- Khi họ chuẩn bị rời khỏi doanh nghiệp.

Quản lý nguồn nhân lực có nhiệm vụ trong tất cả các giai đoạn này. Các hoạt động chính của quản lý nguồn nhân lực tập trung ở bốn lĩnh vực:

1. Lập kế hoạch và Tuyển dụng.
2. Đào tạo và Phát triển.
3. Duy trì và Quản lý
4. Hệ thống Thông tin và Dịch vụ về Nhân lực.

Những lĩnh vực này có mối liên hệ với nhau. Chúng ta có thể thấy điều này qua Hình 1 thể hiện các hoạt động quản lý nguồn nhân lực như yếu tố thường xuyên liên tục trong những hoạt động tương tác hàng ngày giữa công ty và các nhân viên của công ty.



Hình 1: Quản lý Nguồn Nhân lực. Vòng tròn phía ngoài biểu thị thời gian một nhân viên làm việc với công ty. Vòng tròn phía trong biểu thị bốn mảng chính của công tác quản lý nguồn nhân lực.

Lập kế hoạch và Tuyển dụng

Lập Kế hoạch Nguồn nhân lực

- ✓ Đúng số lượng
- ✓ Đúng người
- ✓ Đúng lúc
- ✓ Đúng thời hạn

Một trong những chức năng chủ yếu của quản lý nguồn nhân lực là lập kế hoạch nguồn nhân lực. Đó là việc phân tích thường xuyên nhu cầu về lực lượng lao động của doanh nghiệp, là một phần của kế hoạch kinh doanh tổng thể của doanh nghiệp. Lập kế hoạch nguồn nhân lực trong doanh nghiệp thường hướng vào trả lời những câu hỏi sau đây:

- Chúng ta cần những con người như thế nào?
- Khi nào chúng ta cần họ?
- Họ sẽ cần phải có những kỹ năng nào?
- Chúng ta đã có sẵn những người thích hợp chưa? Và liệu họ có tất cả những kiến thức, thái độ và kỹ năng cần thiết hay không?
- Khi đã có những thông tin trên, chúng ta sẽ làm gì tiếp theo: Sẽ tuyển dụng người từ bên ngoài, hay lựa chọn từ những nhân viên hiện có?

Bản mô tả nội dung công việc rõ ràng và công tác lập kế hoạch tiên tiến thường giúp công ty có được những quyết định đúng. Có phải công ty hiện đang có nhân viên với những kỹ năng gần như thích hợp? Liệu công ty có đủ thời gian để đào tạo hay chuẩn bị cho anh ta/chị ta trước khi để bạt không? Nếu không, có nên thu hút tuyển dụng từ bên ngoài công ty để có được một người phù hợp cho vị trí đang xem xét không?

Tuyển dụng

Quá trình tuyển dụng bao gồm việc mô tả các yêu cầu về công việc, tổ chức quảng cáo, tiến hành các hoạt động phỏng vấn, đưa ra và áp dụng các tiêu chuẩn tuyển chọn nhất quán. Đôi khi, các công ty cần đến một tổ chức bên ngoài hỗ trợ để tìm người cho các vị trí quản lý hay tìm ra những người có các kỹ năng đặc biệt. Tuyển dụng cũng bao gồm việc trao đổi, thương lượng về mức lương và phúc lợi thích hợp có thể làm thoả mãn cả nhân viên và công ty.

Đào tạo và Phát triển

✓Đúng kỹ năng

Quản lý nguồn nhân lực có hiệu quả là đánh giá một cách nhất quán các kỹ năng và kiến thức của nhân viên để đáp ứng được các nhu cầu hiện tại và tương lai của doanh nghiệp.

- Doanh nghiệp cần những kỹ năng và kiến thức nào?
- Hiện tại, người nhân viên cần những kỹ năng nào để tiến hành công việc ?
- Các nhu cầu về kỹ năng trong tương lai của doanh nghiệp là gì?
- Sự thiếu hụt giữa kỹ năng hiện có với nhu cầu tương lai là gì?
- Tiến hành đào tạo thư thế nào sẽ mang lại kết quả tốt nhất?

Trong tuyển dụng, cần giới thiệu định hướng cho nhân viên mới về doanh nghiệp và công việc mới của họ, trao đổi về các giá trị và hoạt động thực tiễn của doanh nghiệp và cần xem xét đanh giá nhu cầu đào tạo.

Các hoạt động quản lý và kế hoạch hoá phát triển nghề nghiệp giúp doanh nghiệp và nhân viên biết được tiềm năng của mình. Kế hoạch phát triển cho nhân viên bao gồm cả đào tạo và tăng kinh nghiệm làm việc nhằm đạt được các mục tiêu nghề nghiệp đề ra. Các kế hoạch phát triển dài hạn khuyến khích người nhân viên ở lại làm việc và cùng tiến bộ với doanh nghiệp.

Đào tạo và phát triển thường được thực hiện thông qua các khóa học và hội thảo, đào tạo trong công việc, qua việc hướng dẫn và kèm cặp giữa người quản lý và nhân viên cũng như giữa các nhân viên với nhau. Các doanh nghiệp có thể có các chương trình đặc biệt về phát triển kỹ năng quản lý và lãnh đạo. Nhiều tổ chức thực hiện các hội thảo, đào tạo nội bộ và tài trợ cho nhân viên tham gia các khóa học ở các trường cao đẳng, đại học.

Duy trì và Quản lý

"Điều gì làm cho các nhân viên của chúng ta gắn bó với doanh nghiệp và tận tâm hoàn toàn cho sự thành công của doanh nghiệp?"

✓Đúng vị trí

Sau khi tuyển đúng người và đào tạo họ, trách nhiệm tiếp theo của quản lý nguồn nhân lực là quản lý và sử dụng người lao động. Các công việc thuộc lĩnh vực này bao gồm:

- Bố trí, định hướng, thuyên chuyển, và đề bạt.
- Đánh giá và quản lý kết quả thực hiện công việc.
- Hướng dẫn, tư vấn.
- Khen thưởng nhân viên.
- Quản lý quá trình thôi làm việc, bao gồm thôi việc tự nguyện, thôi việc có nguyên nhân, cắt giảm nhân lực có kế hoạch và nghỉ hưu.
- Xây dựng tinh thần làm việc tốt.

Các nghiên cứu đã chỉ ra rằng người lao động ở lại làm việc cho doanh nghiệp không chỉ vì tiền bạc. Chất lượng công việc, bầu không khí làm việc, cơ hội tiến bộ, và yếu tố tinh thần đóng vai trò rất đáng kể trong quyết định ở lại của họ. Những người lao động cảm thấy thoải mái về nơi họ đang làm thường có năng suất cao hơn, thường ít phản đối sự thay đổi hơn và thường đóng góp các ý tưởng và đề xuất với doanh nghiệp nhiều hơn.

Khi doanh nghiệp được nhìn nhận là một nơi làm việc tốt, nó sẽ dễ thu hút được nhân viên giỏi hơn.

Duy trì và quản lý là một bộ phận quan trọng của quản lý nguồn nhân lực. Với tư tưởng "ngắn hạn" và thực dụng trong quản lý con người của các nhà quản lý và chủ doanh nghiệp, cộng với môi trường cạnh tranh gay gắt hiện nay, mức độ bỏ việc ở các doanh nghiệp vừa và nhỏ là khá cao. Các nhà quản lý doanh nghiệp vừa và nhỏ cần phải thực hiện các biện pháp quản lý nguồn nhân lực dài hạn hơn để có được các nhân viên tích cực và tận tụy với doanh nghiệp.

Tuyển dụng đúng + Quản lý đúng = Nhân viên nhiệt huyết

Các nhân viên nhiệt huyết sẽ gắn bó, tận tụy với doanh nghiệp, có khả năng ở lại doanh nghiệp lâu hơn, làm việc năng suất hơn, và tham gia nhiều hơn vào sự thành công của doanh nghiệp.

Hệ thống Thông tin và Dịch vụ về Nhân lực

Quản lý nguồn nhân lực còn bao gồm quá trình thu thập thông tin và dịch vụ về nguồn nhân lực. Thông tin về nhân viên, như tiền lương tiền công, thông tin tuyển dụng, đề bạt, đào tạo và đánh giá kết quả công việc cần được thu thập trong suốt thời gian người lao động làm việc ở doanh nghiệp. Các thông tin này cũng được sử dụng để ghi chép thống kê về các kỹ năng của đội ngũ người lao động, phục vụ cho quá trình lập kế hoạch nguồn nhân lực.

Các nhiệm vụ quản lý nguồn nhân lực cũng bao gồm việc duy trì những thông tin của công ty như:

- Cuốn sách hướng dẫn về chính sách và thủ tục của công ty.
- Cuốn sách hướng dẫn về phúc lợi cho người lao động.
- Thông tin về kiểm toán nhân sự và kế toán nguồn nhân lực.

Vai trò của quản lý nguồn nhân lực là giúp bảo đảm các chính sách quản lý nguồn nhân lực được thực hiện một cách nhất quán và công bằng trong toàn công ty. Người phụ trách quản lý nguồn nhân lực có chức năng giúp các trưởng phòng/bộ phận áp dụng các chính sách này trong phạm vi trách nhiệm của họ. Quản lý nguồn nhân lực cũng bao gồm các quan hệ lao động, các tiêu chuẩn công việc, và các dịch vụ cho người lao động chẳng hạn như quản lý các kế hoạch hưu trí và sức khoẻ.

Quan hệ lao động

Quản lý nguồn nhân lực chịu trách nhiệm về các dịch vụ nguồn nhân lực như:

- Quản lý tiền lương tiền công.
- Các hệ thống kỷ luật và giải quyết bất bình.
- Các quan hệ lao động giữa nhân viên và nhà quản lý.

Tiêu chuẩn công việc

Một trong những vai trò tối cần thiết của quản lý nguồn nhân lực là thiết lập các tiêu chuẩn công việc. Các hoạt động trong lĩnh vực này bao gồm:

- Phân tích công việc, mô tả công việc và đánh giá giá trị công việc.
- Các tiêu chuẩn đánh giá kết quả thực hiện công việc và xếp loại đánh giá.
- Phân tích tiền lương.
- Khảo sát thị trường lao động.

An toàn và sức khoẻ cho người lao động

Thực hiện vai trò bảo vệ người lao động, quản lý nguồn nhân lực có nhiệm vụ bảo đảm rằng nơi làm việc không có những rủi ro có thể lường trước. Mặc dù tất cả nhân viên, bao gồm cả quản lý, đều phải chịu trách nhiệm về an toàn lao động, nhưng quản lý nguồn nhân lực phải chịu trách nhiệm chính về những việc sau:

- Đưa ra các tiêu chuẩn về an toàn, bao gồm cả việc bảo vệ và xây dựng hệ thống an toàn.
- Xử lý và lập hồ sơ về các tai nạn.
- Duy trì thực hiện các quy tắc an toàn.
- Duy trì các ghi chép về an toàn.

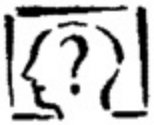
Các dịch vụ cho người lao động

Quản lý nguồn nhân lực bao gồm cả việc quản lý các dịch vụ và phúc lợi mà công ty mang đến cho nhân viên. Việc cung cấp những dịch vụ và phúc lợi này cho nhân viên là các biện pháp khuyến khích tạo động lực để họ gia nhập hoặc ở lại công ty. Thường thì các dịch vụ và phúc lợi này được miêu tả như các kế hoạch hay chương trình bởi vì chúng được tổ chức thành các "gói dịch vụ" để cung cấp cho nhân viên. Dưới đây là một số ví dụ về những kế hoạch/ chương trình này:

- Các chương trình hưu trí.
- Các kế hoạch chăm sóc sức khoẻ và bảo hiểm.
- Các kế hoạch chia lợi nhuận.
- Các kế hoạch khuyến khích tạo động lực khác, chẳng hạn như kế hoạch giải trí.

Quản lý nguồn nhân lực chủ yếu bao gồm:

- **Lập kế hoạch và Tuyển dụng - để có đủ số lượng và đúng người vào đúng thời điểm.**
- **Đào tạo và phát triển - để có những nhân viên với kỹ năng thích hợp.**
- **Duy trì và quản lý - để xây dựng môi trường thích hợp cho nhân viên.**
- **Hệ thống thông tin và dịch vụ về nguồn nhân lực - để có thông tin đúng và dịch vụ thích hợp.**



BÀI TẬP TỰ KIỂM TRA 2

Trước hết, hãy xem xét các giai đoạn trong thời gian một nhân viên làm việc cho một công ty:

Giai đoạn 1. Khi họ mới được tuyển dụng.

Giai đoạn 2. Khi họ học hỏi và tiến bộ lên trong công ty.

Giai đoạn 3. Khi họ làm việc và đóng góp vào sự thành công của công ty.

Giai đoạn 4. Khi họ chuẩn bị rời khỏi công ty.

Bây giờ, hãy xác định tại giai đoạn nào thì các hoạt động quản lý nguồn nhân lực sau đây sẽ là hữu ích nhất. Hãy điền số của giai đoạn vào khoảng trống.

1. Lập kế hoạch Nguồn Nhân lực và Tuyển dụng là những hoạt động có thể mang lại hiệu quả cao nhất trong giai đoạn số _____.
2. Đào tạo và Phát triển liên quan đến giai đoạn số _____.
3. Các biện pháp Duy trì và Quản lý áp dụng cho các giai đoạn số _____ và _____.
4. Các Hệ thống Thông tin và Dịch vụ về Nguồn Nhân lực trợ giúp cho các giai đoạn _____ .

Những xu hướng mới trong Quản lý Nguồn Nhân lực

Quản lý nguồn nhân lực đang trở nên ngày càng cần thiết và đòi hỏi cao hơn. Ngoài các hoạt động đã nêu, quản lý nguồn nhân lực còn có vai trò quan trọng trong quá trình quản lý và tăng trưởng của doanh nghiệp.

Kế hoạch hoá chiến lược

Kế hoạch hoá chiến lược xem xét vị thế tương đối hiện tại của doanh nghiệp so với các đối thủ cạnh tranh, mục tiêu mà doanh nghiệp muốn đạt tới và những gì mà doanh nghiệp sẽ phải làm để đạt được điều đó. Khi lập kế hoạch chiến lược, doanh nghiệp cần xem xét tất cả các nguồn lực, bao gồm cả các nguồn nhân lực.

Người phụ trách quản lý nguồn nhân lực cộng tác chặt chẽ với các nhà quản lý khác, đưa ra các ưu tiên chiến lược đối với các vấn đề về lực lượng lao động, thông báo và thảo luận với họ về những phương thức quản lý nguồn nhân lực mới ở nơi làm việc. Quản lý nguồn nhân lực chủ yếu chịu trách nhiệm về việc tối đa hóa lợi ích của doanh nghiệp từ các đầu tư về nguồn nhân lực. Quản lý nguồn nhân lực phải bảo đảm cung cấp các nguồn lực và kỹ năng để thực hiện các kế hoạch của doanh nghiệp. Hiện nay, các biện pháp thu hút tuyển dụng dài hạn, tính đến nhu cầu hiện tại và tương lai của doanh nghiệp, đang dần thay thế các phương pháp tuyển dụng truyền thống.

Phát triển doanh nghiệp

Bên cạnh việc quan tâm đến các mong muốn luôn thay đổi của nhân viên, các nhà quản lý với trách nhiệm quản lý nguồn nhân lực cũng phải thích ứng trước những thay đổi trong nền kinh tế, trong môi trường pháp lý, và những thay đổi trong các phương pháp quản lý mới. Với điều kiện môi trường cạnh tranh ngày càng gay gắt như hiện nay, doanh nghiệp không thể chỉ đơn thuần duy trì nguyên trạng hay dậm chân tại chỗ. Doanh nghiệp cần phải tạo ra những ý tưởng, các giải pháp và các phát minh mới từ chính bản thân. Các doanh nghiệp ngày càng quan tâm đến việc:

- Khảo sát tìm hiểu nhân viên để biết nhu cầu của họ.
- Xác định các vấn đề nảy sinh trong quá trình quản lý nguồn nhân lực.
- Thiết kế các hệ thống nhân sự nhằm duy trì và giữ nhân viên.
- Xây dựng các kế hoạch đào tạo cho các nhóm và các cá nhân nhằm vừa cung cấp kỹ năng cho các công việc hiện tại vừa tạo cơ sở cho sự tăng trưởng trong tương lai.

- Thực hiện các chương trình của doanh nghiệp để phát triển tinh thần chủ động sáng tạo của nhân viên và sự tin cậy lẫn nhau giữa nhân viên và quản lý.

- Thiết kế các chương trình đánh giá kết quả công việc, làm rõ các khía cạnh và hành vi nào của nhân viên sẽ được xem xét đánh giá và cách thức để đo lường được chúng.

Nguồn lực cho doanh nghiệp

Trong hầu hết các doanh nghiệp, các trưởng phòng/bộ phận thường có trách nhiệm chủ yếu đối với đội ngũ nhân viên của mình. Khi doanh nghiệp phát triển lên, các trưởng phòng và trưởng nhóm thường phải cần đến các kỹ năng của các chuyên gia về nhân sự để hỗ trợ họ trong nhiều lĩnh vực. Các chuyên gia về nguồn nhân lực có thể:

- Hỗ trợ trưởng phòng/bộ phận quản lý các nhân viên của họ một cách hữu hiệu, bảo đảm rằng các nhân viên được đối xử nhất quán trong toàn bộ công ty.

- Giải thích các chính sách nhân sự.

- Thúc đẩy và tạo điều kiện thuận lợi cho quá trình thảo luận và giải quyết vấn đề trong các nhóm.

- Tư vấn cho nhân viên và các nhà quản lý, giúp mỗi cá nhân giải quyết các vấn đề liên quan đến công việc, và định hướng phát triển nghề nghiệp cho mọi thành viên trong doanh nghiệp.

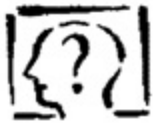
Hệ thống truyền thông hỗ trợ

Truyền đạt thông tin là sợi dây liên kết chính của tổ chức. Nó không chỉ đơn thuần là việc gửi đi các bản tin hay thông điệp. Quá trình truyền tin tốt diễn ra khi người gửi tin bảo đảm chắc chắn rằng người nhận đã hiểu được thông điệp, đồng thời chủ động tìm kiếm các ý kiến phản hồi (Hình 2).

Nhờ có mối liên hệ gần gũi với nhân viên, quản lý nguồn nhân lực có thể bảo đảm rằng những thông điệp từ bộ phận quản lý được nhân viên trong toàn bộ doanh nghiệp lĩnh hội trọn vẹn và các phản ứng được phản hồi trở lại cho các cấp quản lý.

Quản lý nguồn nhân lực có thể xúc tiến thực hiện các nguyên tắc truyền tin có hiệu quả cũng như tạo các cơ hội cho nhà quản lý và nhân viên trao đổi trực tiếp với nhau. Chẳng hạn, Hình 2 minh họa một số chức năng mà quản lý nguồn nhân lực có thể thực hiện để bảo đảm sự truyền tin rõ ràng.

Hình 2: Chu trình truyền đạt thông tin. Cả người nhận và người gửi phải tiến hành kiểm tra để bảo đảm chắc chắn rằng thông tin đã được hiểu đúng.



BÀI TẬP TỰ KIỂM TRA 3

Xin cho biết các câu dưới đây là đúng hay sai?

1. Các trưởng phòng nhân sự có một vai trò ngày càng quan trọng trong việc xây dựng kế hoạch chiến lược. ❑ Đúng ❑ Sai

2. Các trưởng phòng nhân sự cần biết mỗi nhân viên mong muốn gì và cần bảo đảm rằng nhân viên nhận được điều họ mong muốn.

   ❑ Đúng ❑ Sai

3. Các trưởng phòng nhân sự chịu trách nhiệm về công việc của tất cả các nhân viên trong doanh nghiệp. ❑ Đúng ❑ Sai

Như đã đề cập, quản lý nguồn nhân lực chịu trách nhiệm đối với các chức năng trọng yếu trong doanh nghiệp. Để thực sự có hiệu quả, các chương trình và trách nhiệm này thường đòi hỏi phải luôn được chú ý. Vì thế, chủ doanh nghiệp-nhà quản lý có thể giao phó một số các nhiệm vụ này cho chuyên viên nhân sự, để giành nhiều thời gian hơn vào chỉ đạo chiến lược và các mục tiêu điều hành.

BÀI TẬP THỰC HÀNH 3

1. Hãy xem lại bản liệt kê trong Bài tập thực hành 1. Có trách nhiệm nào mà bạn muốn bổ sung, loại bỏ hay ủy quyền cho người khác không? Hãy viết những thay đổi vào khoảng trống dưới đây.

2. Với tư cách là chủ doanh nghiệp-nhà quản lý, hãy giả định rằng bạn có một người hay một phòng chuyên trách về chức năng quản lý nguồn nhân lực. Bạn sẽ chỉ đạo họ phải ưu tiên thực hiện những hoạt động nào trong tổ chức của mình?

Tổng kết

Quản lý nguồn nhân lực có liên quan đến mọi khía cạnh trong mối quan hệ của doanh nghiệp với nhân viên. Quản lý nguồn nhân lực đóng một vai trò trọng yếu trong sự thành công của doanh nghiệp, trong việc đáp ứng các kế hoạch của toàn doanh nghiệp sao cho có đủ và đúng người vào đúng thời điểm, duy trì một môi trường làm việc năng suất, tạo ra các quy trình nhất quán và công bằng cho tất cả các mối quan hệ tương tác giữa doanh nghiệp với người lao động.

BÀI TẬP TÌNH HUỐNG 1
CÔNG TY CHẾ TẠO THÀNH CÔNG

Hướng dẫn

Hãy đọc bài tập tình huống và trả lời theo các câu hỏi gợi ý. Sau đó, viết ra những ý kiến của bạn vào khoảng trống cho sẵn.

Không có câu trả lời nào là đúng hay sai. Tuy nhiên, có thể có một số câu trả lời phù hợp hơn so những câu trả lời khác. Bạn có thể tham khảo câu trả lời gợi ý trong phần giải đáp được trình bày ở cuối cuốn sách này.

Thông tin chung

Công ty chế tạo Thành Công vừa giành được một hợp đồng lớn với một khách hàng có tiếng của nước ngoài. Công ty đã mất gần một năm để thương lượng hợp đồng này và tin tưởng rằng tiếp theo đó có thể còn nhận được nhiều đơn đặt hàng có lợi nhuận cao từ khách hàng này.

Đây là đơn đặt hàng lớn nhất mà Công ty Thành Công từng có được từ trước đến nay. Các sản phẩm mà khách hàng yêu cầu là rất mới mẻ đối với công ty. Trong khi đó, công ty đang thiếu những công nhân có đủ tay nghề để làm việc theo các phương pháp sản xuất mới. Với lực lượng lao động hiện nay, công ty sẽ rất khó đáp ứng được thời hạn chót và các tiêu chuẩn chất lượng mà bên đặt hàng đòi hỏi.

Trong ba tháng qua, Công ty chế tạo Thành Công đã mất đi 12 công nhân lành nghề. Các công nhân này đã bỏ đi chỉ vì nơi khác trả lương và có những hứa hẹn khả quan hơn đôi chút. Công ty đã đăng quảng cáo trên các báo địa phương để thu hút công nhân nhưng chưa có mấy kết quả.

PHÂN TÍCH BÀI TẬP TÌNH HUỐNG 1

Hãy trả lời những câu hỏi sau đây dựa vào thông tin từ bài tập tình huống:

1. Hãy nêu ra ba biện pháp quản lý nguồn nhân lực mà nếu áp dụng từ trước thì đã có thể giúp công ty tránh được tình huống khó khăn hiện tại và giải thích tại sao?

2. Làm thế nào để quản lý nguồn nhân lực có thể giúp công ty thực hiện đúng cam kết hiện tại của mình đối với khách hàng mới? Hãy nêu ba hoạt động về quản lý nguồn nhân lực mà bạn cho là phù hợp.

3. Bạn sẽ đề xuất với Công ty chế tạo Thành Công ba hoạt động nào của quản lý nguồn nhân lực để giúp họ tránh được tình huống này trong tương lai?

B

Lợi ích của Quản lý Nguồn Nhân lực

Trong phần trước, chúng ta đã xem xét bản chất của quản lý nguồn nhân lực và những ảnh hưởng của nó đến doanh nghiệp và người lao động. Trong phần này, chúng ta sẽ đi sâu tìm hiểu những lợi ích của việc sử dụng các biện pháp quản lý nhân sự qua bốn lĩnh vực chủ yếu của quá trình quản lý nguồn nhân lực.

Lập kế hoạch và Tuyển dụng

Lập kế hoạch nguồn nhân lực hiệu quả thường giúp đưa ra những quyết định đúng. Việc lưu trữ thông tin về kỹ năng của lực lượng lao động cho phép doanh nghiệp phát hiện và lựa chọn các nhân viên hiện có đủ điều kiện để nhận nhiệm vụ và trách nhiệm mới, hoặc xác định những người cần phải đào tạo thêm trước khi giao cho họ một nhiệm vụ nào đó. Lập kế hoạch nguồn nhân lực có hiệu quả giúp doanh nghiệp xác định rõ cần bao nhiêu người, cần những kỹ năng gì và khi nào cần. Do đó doanh nghiệp sẽ có thời gian để tìm kiếm, phỏng vấn, tiến hành kiểm tra và tham khảo thông tin về người xin vào làm việc. Tuyển được đúng người không chỉ mang lại kết quả tích cực cho doanh nghiệp mà còn có tác động tốt đến người nhân viên mới. Tuyển một người không thích hợp có thể gây ra nhiều rắc rối trong doanh nghiệp.

Đào tạo và Phát triển

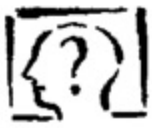
Nếu không được thực hiện vào thời điểm thích hợp, đào tạo sẽ trở nên rất tốn kém. Khi kế hoạch đào tạo được gắn với kế hoạch về nguồn lực thì người lao động sẽ có điều kiện tham gia các chương trình đào tạo mà họ có thể thực hành vào ngay công việc của mình. Như vậy, các nhân viên sẽ có khả năng vận dụng triệt để những kỹ năng đã học được. Việc lập kế hoạch phát triển nghề nghiệp cho mỗi cá nhân có thể giúp họ chuẩn bị cho các công việc trong tương lai ở doanh nghiệp hay lựa chọn những cơ hội khác cho mình. Các kế hoạch này thúc đẩy sự tiến bộ của nhân viên theo những cách phù hợp với văn hóa của doanh nghiệp. Phát triển và đào tạo cũng có thể được sử dụng để khuyến khích người lao động đóng góp các ý tưởng mới và sáng tạo cho doanh nghiệp.

Duy trì và Quản lý

Việc thay thế nhân viên thường gây ra nhiều phí tổn cho doanh nghiệp. Việc tuyển dụng và đào tạo đòi hỏi nhiều chi phí và thời gian. Nếu các biện pháp quản lý được thực hiện trên cơ sở công bằng, minh bạch và nhất quán thì nhân viên hoàn toàn có thể tin tưởng vào người chủ sử dụng trong những vấn đề như đề bạt, lựa chọn, lương thưởng và phúc lợi. Khi mọi người cảm thấy được công ty tôn trọng, họ thường làm việc năng suất hơn. Điều này có tác dụng giảm chi phí thông qua giảm các thủ tục kỷ luật và giải quyết bất bình. Một doanh nghiệp càng có uy tín về sự đãi ngộ thoả đáng thì càng dễ thu hút được những nhân viên tốt.

Hệ thống Thông tin và Dịch vụ về Nhân lực

Thông tin về kỹ năng, sự tiến bộ và định hướng nghề nghiệp của nhân viên là không thể thiếu để quản lý nguồn nhân lực hiệu quả trong ba lĩnh vực được miêu tả ở trên. Việc nghiên cứu kỹ lưỡng các tiêu chuẩn công việc và tiền lương thường bảo đảm cho doanh nghiệp có mức lương thỏa đáng và có tính cạnh tranh. Việc chú trọng đến khâu an toàn lao động thường có tác dụng nâng cao ý thức và giảm tai nạn lao động. Các chương trình hưu trí, chăm sóc sức khoẻ và chia lợi nhuận hợp lý vừa mang lại những lợi ích tốt cho người lao động vừa làm giảm chi phí và tăng hiệu quả cho doanh nghiệp.



BÀI TẬP TỰ KIỂM TRA 4

Hãy nêu hai tác dụng của mỗi trong bốn lĩnh vực của quản lý nguồn nhân lực.

Lập kế hoạch và Tuyển dụng :

_____

_____

Đào tạo và Phát triển:

_____

_____

Duy trì và Quản lý:

_____

_____

Hệ thống Thông tin và Dịch vụ về Nhân lực:

_____

_____

Danh mục các tác dụng cho thấy rõ ràng là các biện pháp quản lý nguồn nhân lực có thể đóng góp trực tiếp vào khả năng sinh lời và tính cạnh tranh của doanh nghiệp.

Tổng kết

Những lợi ích mà các doanh nghiệp có được nhờ sử dụng các giải pháp quản lý nguồn nhân lực hiệu quả bao gồm:

- Đạt được các mục tiêu của doanh nghiệp do có các nhân viên với kỹ năng thích hợp và ở vị trí thích hợp.
- Có khả năng thu hút và giữ được các nhân viên tốt.
- Hoạt động đào tạo của doanh nghiệp được thực hiện đúng thời điểm và hợp lý, do đó tiết kiệm được chi phí.
- Quản lý nhân viên một cách nhất quán và công bằng giúp công ty nâng cao được tinh thần làm việc của nhân viên và giảm bớt những vấn đề gây tốn phí và mất thời gian.

Trưởng phòng Nhân sự

Trưởng phòng Nhân sự một mặt cần phải đáp ứng được các nhu cầu của công ty, mặt khác phải đáp ứng được những mong muốn của nhân viên. Trách nhiệm quan trọng nhất của họ là bảo đảm cho công ty có đủ nguồn nhân lực cần thiết để đạt được các mục tiêu kinh doanh.

Vai trò và Nhiệm vụ

Trưởng phòng Nhân sự là người trợ giúp cho cả nhân viên và ban lãnh đạo. Công việc của họ là cung cấp các giải pháp khác nhau để tạo điều kiện thuận lợi cho công ty hoạt động trôi chảy.

Dưới đây là một số cách mà Trưởng phòng Nhân sự làm việc với các cấp khác nhau trong công ty.

Cộng tác với ban lãnh đạo để:

- Nâng cao sức cạnh tranh của công ty bằng cách xây dựng một chiến lược rõ ràng cho các vấn đề về lực lượng lao động.
- Xây dựng và đưa các mục tiêu về nguồn nhân lực vào kế hoạch kinh doanh tổng thể.
- Bảo đảm rằng nhân viên trong toàn công ty có thể tiếp thu và có ý kiến về toàn bộ thông tin từ các cấp quản lý.
- Giới thiệu các phương pháp mới về quản lý nguồn nhân lực nhằm mang lại ích lợi tiềm tàng cho công ty.

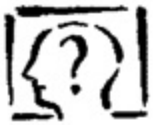
Hỗ trợ các trưởng phòng bằng cách:

- Làm cho các trưởng phòng nhận thức được trách nhiệm của mình trong quản lý nhân viên.

- Xác định các vấn đề quản lý có thể được giải quyết thông qua việc nâng cao hiệu quả trong quản lý nguồn nhân lực.
- Làm việc với các trưởng phòng để xây dựng các biện pháp hữu hiệu có thể được áp dụng nhất quán.
- Hỗ trợ chuyên môn cho các trưởng phòng về tuyển chọn và tuyển dụng, thăng tiến đề bạt, kỷ luật, giải quyết bất bình, chấm dứt hợp đồng và các tình huống khác đòi hỏi những thủ tục cụ thể.
- Sẵn sàng hướng dẫn để giúp các trưởng phòng trong các vấn đề liên quan đến nguồn nhân lực.

Hỗ trợ nhân viên bằng cách:

- Bảo đảm rằng các giải pháp liên quan đến quản lý nhân viên của công ty được quản lý một cách nhất quán và công bằng trong toàn công ty.
- Quản lý các chương trình phúc lợi của công ty.
- Hỗ trợ các cá nhân nhân viên trong việc giải quyết các vấn đề mâu thuẫn có ảnh hưởng tới tinh thần và hiệu suất của họ.
- Quan tâm tới các quan hệ xã hội và quan hệ với nhà nước liên quan đến người lao động.
- Bảo đảm cho nơi làm việc không có những rủi ro có thể lường trước về an toàn lao động.



BÀI TẬP TỰ KIỂM TRA 5

1. Nhiệm vụ cơ bản nhất của Trưởng phòng Nhân sự là bảo đảm cho công ty có đủ nguồn _____ cần thiết để đạt được các mục tiêu kinh doanh.
2. Trưởng phòng Nhân sự là người trợ giúp cho cả _____ và _____.

Ngoài các vai trò chiến lược kể trên, các Trưởng phòng Nhân sự thường phải chịu trách nhiệm phát triển và quản lý các chương trình và các thủ tục cụ thể như:

- Các chính sách và chương trình về nguồn nhân lực.
- Các khảo sát thăm dò về sự thoả mãn của người lao động.
- Các quá trình đánh giá kết quả công việc.
- Quản lý các phúc lợi lao động.
- Quản lý tiền lương, tiền công - đề xuất cho bộ phận quản lý về các mức tiền lương
- An toàn và sức khoẻ cho người lao động - bao gồm đề phòng tai nạn lao động và thúc đẩy việc chăm sóc sức khoẻ của người lao động
- Đánh giá công việc, phân loại và phân tích tiền lương.
- Dự báo yêu cầu nhân lực
- Dự trù và quản lý kinh phí cho nguồn nhân lực.

BÀI TẬP THỰC HÀNH 4

Giả sử rằng bạn mới được bổ nhiệm làm một Trưởng phòng Nhân sự trong công ty. Ba hoạt động nào có thể giúp ích cho công ty nhiều nhất mà bạn có thể thực hiện?

_____

_____

_____

_____

_____

_____

Kiến thức và Kỹ năng

Quản lý nguồn nhân lực đòi hỏi nhiều loại kiến thức, kỹ năng, và năng lực khác nhau.

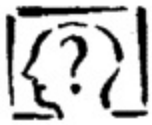
Một Trưởng phòng Nhân sự cần phải có kiến thức về:

- Quản lý nguồn nhân lực và quản lý kinh doanh nói chung
- Luật và các qui định về lao động việc làm
- Tâm lý học và sự hiểu biết về các mối quan hệ con người.
- Các chương trình tiền lương và phúc lợi lao động
- Các chức năng khác của công ty như marketing, sản xuất và tài chính.
- Kinh tế học liên quan đến tiền lương và các phúc lợi khác.
- Thu thập, lập bảng biểu và phân loại các dữ liệu định lượng.
- Các phong cách quản lý Châu Á để khuyến khích việc xây dựng tinh thần làm việc theo nhóm có hiệu quả.
- Kế hoạch hoá chiến lược
- Phát triển tổ chức.

Trưởng phòng Nhân sự phải rèn luyện tốt các kỹ năng về quản lý và lãnh đạo. Họ cần có các kỹ năng tốt trong giao tiếp thông tin bằng lời và bằng văn bản, phải có kinh nghiệm trong giải quyết xung đột và có khả năng xử lý những cản trở đối với sự thay đổi.

Trưởng phòng Nhân sự cần phải có tính chính trực, kiên trì và mẫn cảm cao. Hiệu quả công việc của họ sẽ phụ thuộc vào sự tín nhiệm của cả người lao động và ban lãnh đạo. Điều này đòi hỏi những tiêu chuẩn đạo đức tốt, có khả năng tạo dựng lòng tin và duy trì độ tin cẩn.

Nhiều công ty thường sử dụng các hệ thống máy tính để hỗ trợ chức năng quản lý nguồn nhân lực. Các phần mềm sẵn có được sử dụng để hỗ trợ những việc trong quản lý thông tin về nhân sự và tính toán mức tiền công. Do đó, các Trưởng phòng Nhân sự cũng cần phải thành thạo công việc tính toán và có khả năng sử dụng máy tính cá nhân.



BÀI TẬP TỰ KIỂM TRA 6

1. Trưởng phòng Nhân sự phải có kỹ năng tốt trong_____và _____. Họ cần có các kỹ năng tốt trong_____ bằng lời và bằng văn bản, phải có kinh nghiệm trong giải quyết các xung đột và có khả năng xử lý những cản trở đối với_____.

2. Trưởng phòng Nhân sự cần phải có tính_____ cao. Hiệu quả công việc của họ sẽ phụ thuộc vào_____ của cả người lao động và ban lãnh đạo. Điều này đòi hỏi họ phải có các tiêu chuẩn đạo đức tốt, khả năng tạo dựng _____ và coi trọng _____.

3. Trưởng phòng Nhân sự cũng cần thông thạo việc tính toán và có khả năng sử dụng _____cá nhân.

Trưởng phòng Nhân sự phải hoàn toàn có năng lực trong thực hành quản lý nguồn nhân lực và phải là người lãnh đạo có kỹ năng, người quản lý và người giao tiếp tốt. Họ cần những tiêu chuẩn cá nhân cao cũng như khả năng tạo dựng lòng tin và sự tin cậy trong nhân viên.

BÀI TẬP THỰC HÀNH 5

Trưởng phòng Nhân sự cần có tính chính trực cao, bởi vì hiệu quả của họ sẽ phụ thuộc vào sự tín nhiệm của cả người lao động và ban lãnh đạo. Hãy miêu tả hai hoạt động thể hiện tầm quan trọng của sự tín nhiệm và cho biết điều gì có thể xảy ra nếu thiếu sự tín nhiệm.

BÀI TẬP TÌNH HUỐNG 2

QUẢN LÝ CON NGƯỜI TRONG MỘT CÔNG TY MAY THÊU

Hướng dẫn

Bạn hãy đọc bài tập tình huống và trả lời các câu hỏi theo gợi ý. Tên của công ty và các cá nhân trong bài tập đã được thay đổi so với thực tế để bảo đảm tính bí mật. Bạn hãy viết ra những đề xuất của mình trong phần để trống ở phía dưới.

Không có các câu trả lời đúng hay sai. Tuy nhiên, một số câu trả lời là phù hợp hơn so với các câu trả lời khác. Bạn có thể tham khảo câu trả lời gợi ý trong phần giải đáp ở cuối cuốn sách này.

Thông tin chung

Công ty TNHH Tiến Bộ đã bắt đầu từ một cơ sở nghề truyền thống của gia đình trong ngành thêu ren từ năm 1992. Trong những năm qua, công ty không ngừng phát triển từ chỗ chỉ có 20 công nhân đến nay đã có trên 300 công nhân. Vốn pháp định của công ty hiện nay là 150.000 đô la. Bà Nguyệt, hiện là người giám đốc kiêm quản lý chung, đã thành lập công ty vào năm 1991, sau một thời gian làm việc và thành đạt ở Ngân hàng Ngoại thương Việt Nam. Công ty Tiến Bộ chuyên

sản xuất các sản phẩm may và thêu ren trên lụa. Các kỹ năng nghề nghiệp này đã được mài rũa dần khi truyền từ thế hệ này qua thế hệ khác. Khách hàng chủ yếu hiện nay của công ty là từ Châu Âu, Nhật Bản và người tiêu dùng cao cấp trong nước. Mặc dù có sản xuất một số sản phẩm theo mẫu mã riêng của mình cho thị trường nội địa, nhưng phần lớn hoạt động kinh doanh của công ty là gia công cho các công ty Châu Âu, Nhật Bản và Singapore. Theo cách này, phía nước ngoài cung cấp toàn bộ nguyên vật liệu và mẫu mã. Sau đó, hai xưởng của công ty ở Đội Cấn và Pháp Vân sử dụng công nhân và máy móc để thực hiện đơn đặt hàng. Hợp đồng gần đây nhất của công ty được ký với một số khách sạn Nhật Bản trong thời hạn 5 năm. Trong thời gian đó, công ty Tiến Bộ sẽ thuê thêm 300 công nhân hợp đồng để thực hiện cam kết này.

Công ty muốn đổi mới chiến lược của mình. Cho đến thời điểm này, các hợp đồng gia công vẫn chi phối việc kế hoạch hoá chiến lược của công ty. Đầu tư vào máy móc thiết bị được thực hiện chỉ để hoàn thành các yêu cầu tức thời của hợp đồng. Vì thế, công ty đã bỏ lỡ một vài cơ hội do thiết bị và các phương pháp đào tạo của họ không cho phép mở rộng sản xuất để thực hiện hợp đồng mới. Hiện tại, bà Nguyệt muốn đầu tư trước hết vào thiết bị và đào tạo công nhân, để nhằm thu hút được các hợp đồng mới. Dần dần, công ty sẽ thiết lập được danh tiếng về năng lực sản xuất và chất lượng cao.

Không phải là một nhà quản lý cấp vi mô, bà Nguyệt đã giao phó nhiều trách nhiệm cho những người quản lý cấp dưới của mình (hai người con trai và một người con dâu). Bản thân bà chịu trách nhiệm về hai vấn đề chính: kiểm soát tài chính, bao gồm cả các quyết định đầu tư, và quản lý hệ thống đại lý trong nước tiêu thụ các sản phẩm gốc của công ty ở Hà Nội.

Anh Hùng, con trai bà Nguyệt, điều hành xưởng gia công ở Đội Cấn đồng thời quản lý toàn bộ việc tuyển mộ và đào tạo nhân công mới. Anh Hùng cũng là nhà quản lý kỹ thuật của xưởng. Còn anh Quang là người phụ trách xưởng Pháp Vân. Nhiệm vụ của anh là tuyển mộ, đào tạo và phân công công việc cho công nhân. Anh cũng giữ vai trò người quản lý kỹ thuật và quản lý trực tiếp của xưởng.

Chị Phụng, con dâu bà Nguyệt là một nhân vật có ảnh hưởng trong công ty và vị trí công việc của chị cho thấy một số đặc điểm thú vị. Với vai trò là một phó giám đốc, chị chịu trách nhiệm về đối nội và đối ngoại. Chị thường gặp gỡ khách hàng và thường đóng vai trò trung gian giữa nhân viên bất bình và cấp trên. Chị cũng

chịu trách nhiệm về bán hàng và marketing. Mặc dù trên thực tế, nhiều công việc của chị liên quan đến nguồn nhân lực nhưng chị Phụng không phải là một cán bộ quản lý nguồn nhân lực.

Trong thời gian học tại trường Đại học Ngoại thương và công tác tại Công ty Unimex Hà Nội, chị Phụng đã tạo dựng được nhiều mối quan hệ trong và ngoài nước. Nhờ đó, chị đã giúp đem lại thành công cho việc làm ăn của công ty, đặc biệt là ở Nga và Đức. Sau khi tham gia một vài khoá học quản lý ở Trường Đại học Kinh tế Quốc dân, chị Phụng đã có khả năng tăng cường vai trò của mình trong các quan hệ với nhân viên mặc dù chồng chị, anh Hùng, vẫn chịu trách nhiệm về đào tạo và tuyển dụng.

Quá trình học hành và kinh nghiệm làm việc đã mang lại cho chị Phụng một số kỹ năng có lợi. Chị thành thạo tiếng Anh và tiếng Nga và có tài giao tiếp và thương lượng. Chị quen thuộc với kế toán truyền thống và kế toán máy. Hơn nữa, chị còn chịu khó nâng cao kỹ năng máy tính và thông thạo với môi trường pháp lý của Việt Nam trong xuất nhập khẩu.

Chị Phụng cũng có những tính cách cá nhân phù hợp với vị trí công việc của mình. Chị có thái độ mềm mỏng và làm việc rất hiệu quả với những người khác. Chị hiểu những vấn đề khó khăn riêng của các nhân viên nữ và quan tâm lo lắng cho ích lợi chung của họ. Quan trọng hơn cả là chị có khả năng sáng tạo và nhạy bén trong việc chủ động tìm giải pháp cho các vấn đề khó khăn cấp bách.

Bên cạnh trình độ và kinh nghiệm, chị Phụng cũng có một vài điểm hạn chế. Kỹ năng lãnh đạo và tổ chức của chị còn yếu và do đó chị cảm thấy không thể tạo được động lực cho nhân viên. Chị chưa quen với vai trò của trưởng phòng nhân sự. Do đó, chị không hiểu làm thế nào quản lý nguồn nhân lực có thể cải thiện tình hình công ty và thấy không cần phải lập kế hoạch nguồn nhân lực. Chị đồng ý với triết lý của công ty cho rằng nguồn nhân lực chỉ liên quan tới sản xuất và do đó chức năng này chỉ nên hạn chế ở việc tuyển dụng, lựa chọn, đào tạo và thanh toán thù lao cho nhân viên.

Công ty hiện có 305 nhân viên nhưng 90% số đó chỉ là hợp đồng tạm thời. 80% nhân công là nữ bởi vì nữ thường thạo hơn trong các kỹ năng may, thêu, là. Các công nhân nhìn chung tỏ ra thoả mãn, có thể thấy qua mức độ tương đối nhỏ trong thay đổi nhân công, trung bình chỉ 1% (số nhân công) mỗi năm. Có hai công nhân rời khỏi công ty vì lý do gia đình và một người đã bị sa thải do thường xuyên gây ra các lỗi gây thiệt hại. Mức độ vắng mặt chỉ hạn chế ở mức 2%/ tháng và chủ yếu là nghỉ do con ốm hoặc các vấn đề gia đình khác.

Các nhân viên làm việc chăm chỉ và đúng giờ. Họ hoàn toàn thoải mái với kiểu sản xuất dây chuyền bởi vì nó tạo ra không khí làm việc tổ nhóm và tinh thần đồng đội. Việc quản lý ở đây được thực hiện theo mục tiêu và định hướng theo những kết quả sản xuất cố định. Thực tế, không có những người quản lý thực thụ ngoài ban giám đốc. Lãnh đạo tổ nhóm phải đóng cả hai vai trò là quản lý chức năng và là nhân viên hợp đồng.

Cho đến nay, việc đào tạo của công ty vẫn hướng vào việc dạy các kỹ năng cần thiết để tạo thuận lợi cho sản xuất. Các nhân viên được dạy cách sử dụng được máy móc và một số công nhân được luân chuyển công việc đến các phân xưởng khác nhau để làm quen với các chức năng riêng biệt trong công ty. Các khoá đào tạo và phát triển bên ngoài được dành cho các phó giám đốc.

Tuy nhiên, cho đến nay công ty vẫn chưa hề phân tích nhu cầu đào tạo, không đào tạo riêng cho các lãnh đạo nhóm và không có quỹ cho đào tạo và phát triển. Phát triển nhân viên chủ yếu bao gồm các đánh giá hàng tháng của lãnh đạo các nhóm và các phó giám đốc chịu trách nhiệm về bộ phận đó. Trong suốt thời gian làm việc với công ty, nhân viên không được vạch rõ đường hướng nghề nghiệp của mình, không cho thấy điều gì về tương lai của họ khi làm việc cho công ty.

Việc trả lương được dựa trên năng suất. Khi ký hợp đồng với một khách hàng, ban giám đốc xác định phần chi phí trả công lao động, thường là xung quanh 8-10% giá trị đơn đặt hàng của khách. Số tiền này sau đó được chia theo số lượng đơn vị sản phẩm, kết quả là nhân viên được trả một khoản tiền lương cố định cho mỗi đơn vị sản phẩm họ làm ra. Công ty trả thêm 15% vào tiền lương nhân công như là bảo hiểm xã hội cho các nhân viên hợp đồng với các thời hạn kéo dài trên 3 tháng. Công ty cũng cố gắng cải thiện các điều kiện sống và làm việc cho người lao động.

Kết quả của phương pháp quản lý của công ty là tương đối thành công và công ty không phải đối mặt với các vấn đề nghiêm trọng phát sinh trong các mối quan hệ giữa nhân viên và cấp quản lý. Công ty Tiến Bộ hy vọng rằng xu hướng này sẽ tiếp tục trong tương lai.

PHÂN TÍCH BÀI TẬP TÌNH HUỐNG 2

Hãy trả lời các câu hỏi sau đây dựa trên thông tin của bài tập tình huống đã cho.

1. Hãy xem lại các trách nhiệm và hoạt động của chị Phụng. Hãy nêu ba trong số các trách nhiệm và hoạt động phù hợp với chức năng quản lý nguồn nhân lực?

2. Chị Phụng là người hiểu biết và có nhiều kỹ năng. Kỹ năng nào giúp chị quản lý các hoạt động liên quan đến nguồn nhân lực? Kiến thức và kỹ năng nào chị còn thiếu?

3. Giả sử bạn ở vị trí để đề xuất với chị Phụng tuyển thêm một trưởng phòng nhân sự. Bạn sẽ trình bày ba lợi ích nào nhằm thuyết phục cho ý kiến của mình?

D

Những khác biệt trong việc áp dụng các chức năng Quản lý Nguồn Nhân lực

Tổng quan

Viện Quản trị kinh doanh, Trường Đại học Kinh tế Quốc dân Hà Nội đã thu thập và tổng hợp các thông tin được sử dụng dưới đây liên quan đến những nghiên cứu về sự khác biệt văn hóa trong việc áp dụng quản lý nguồn nhân lực ở các doanh nghiệp vừa và nhỏ Châu Á và phương Tây. Nghiên cứu này dựa trên khảo sát các công ty ở Philippin nhưng những kết quả của nó khá phù hợp với hầu hết các nước khác trong khu vực Châu Á.

Ở Philippine, thực tế quản lý nguồn nhân lực tại các doanh nghiệp vừa và nhỏ phụ thuộc vào nguồn gốc văn hoá của người chủ sở hữu. Các doanh nghiệp vừa và nhỏ ở Philippine có thể được phân làm các loại như sau:

- Các doanh nghiệp do người Hoa sở hữu
- Các công ty liên doanh Nhật bản
- Các công ty theo kiểu Phương Tây

Phần tiếp theo, trước hết sẽ mô tả các thông tin thu thập được từ các nghiên cứu trên và sau đó sẽ chỉ ra mức độ ảnh hưởng của các phong cách quản lý khác nhau đối với việc áp dụng các chức năng quản lý nguồn nhân lực.

Các doanh nghiệp do người Hoa sở hữu

Nhiều trong số các doanh nghiệp của người Hoa ở Philipin đã bắt đầu từ các hoạt động kinh doanh nhỏ. Nét đặc trưng ở đây là các doanh nghiệp này được điều hành với một phong cách quản lý đặc thù thể hiện dáng dấp của kiểu quầy hàng bách hoá tổng hợp "sari-sari" (bách hóa tổng hợp một gian) hoặc là kiểu

"Divisoria" (các quầy hàng kinh doanh nhỏ). Những kiểu kinh doanh hộ gia đình này đã và đang mở rộng cung cấp các sản phẩm và dịch vụ ra thị trường. Những doanh nghiệp của người Hoa có xu hướng:

- Sử dụng các thủ tục và các hệ thống nguồn nhân lực phi chính thức
- Áp dụng kiểu quản lý "mặc nhiên" (anything goes) trong công việc kinh doanh với kiểu phân công công việc linh hoạt.
- Sử dụng một cách pha trộn giữa các lối thức Nho giáo và phương Tây trong quản lý nguồn nhân lực.
- Duy trì mối quan hệ gia trưởng giữa ông chủ và người lao động mà trong đó ông chủ là người quan tâm và chăm lo đến lợi ích của người lao động.
- Tổ chức các khoá đào tạo trong công việc và đào tạo tại chỗ để phát triển các kỹ năng của nhân viên.
- Việc đánh giá kết quả công việc của người lao động dựa trên những hiểu biết một cách phi chính thức về người đó làm việc như thế nào chứ không phải là dựa vào các công cụ đánh giá một cách chính thống.
- Các tiêu thức để thăng chức cho người lao động là mức độ đóng góp cho công ty, lòng trung thành và tính trung thực.

Các công ty liên doanh Nhật bản

Các công ty/những doanh nhân Nhật bản thành lập các công ty liên doanh ở Philippine để sản xuất các sản phẩm kiểu Nhật. Điểm đặc trưng trong các công ty này là các nhóm quản lý người Nhật làm việc với các công nhân Philippine để sản xuất ra các sản phẩm. Các công ty liên doanh Nhật bản có xu hướng:

- Hướng người lao động vào hình tượng của công ty thông qua việc tổ chức các khoá đào tạo theo nhóm.
- Xây dựng và củng cố lòng trung thành trong công ty thông qua các hoạt động phát triển nguồn nhân lực.
- Các công việc được thiết kế theo kiểu chung chung nhằm tạo ra một sự linh hoạt nhất định trong đội ngũ lao động.
- Luân phiên trong công việc được áp dụng như là một biện pháp để khuyến khích việc phát triển kỹ năng, củng cố kiến thức và tạo ra sự linh hoạt đối với các thói quen trong công việc.
- Tổ chức các khoá đào tạo trong công việc để duy trì hiệu suất làm việc của đội ngũ lao động và có thể tạo ra các cơ hội để nhân viên được tham gia các khoá đào tạo ngoài doanh nghiệp.

Các công ty theo kiểu phương Tây

Rất nhiều doanh nghiệp nhỏ theo kiểu phương Tây được phát triển nhằm cung cấp các loại hàng hóa và dịch vụ ra thị trường. Những người quản lý trong các công ty phương Tây này thường giữ một khoảng cách nhất định trong mối quan hệ với những người lao động. Những công ty phương Tây có xu hướng:

- Coi trọng việc định hướng nhân viên theo bề dày lịch sử, các giá trị cũng như các tiêu chí thực hiện công việc của doanh nghiệp.
- Khuyến khích lòng nhiệt tình của nhân viên thông qua việc xác định các định hướng nghề nghiệp cho người lao động trong phạm vi của doanh nghiệp.
- Áp dụng phương pháp luân chuyển công việc để cung cấp cho người lao động nhiều kỹ năng khác nhau.
- Đào tạo được sử dụng như là một biện pháp để truyền bá phong thái và văn hoá công ty cho người lao động.
- Đào tạo trên công việc được áp dụng để phát triển các kỹ năng thực hành trong công việc. Ngoài ra, người lao động còn được kèm cặp để phát triển thêm một số các kỹ năng như kỹ năng lãnh đạo, kỹ năng giao tiếp và kỹ năng giải quyết vấn đề.

Kết luận

- Các doanh nghiệp do người Hoa sở hữu có thiên hướng truyền thống, nhấn mạnh đến kiểu quản lý theo các cấp bậc và phi chính thức, trong đó đề cao lòng trung thành và tính trung thực. Ông chủ người Hoa có xu hướng quản lý và điều khiển mọi khía cạnh của quản lý nguồn nhân lực với sự tham gia hạn chế của người lao động.
- Các công ty liên doanh Nhật bản có xu hướng duy trì cách làm việc đặc trưng của người Nhật. Luân phiên trong công việc được áp dụng để nâng cao tính linh hoạt trong việc phân công công việc. Các hoạt động đào tạo và sự phát triển các kỹ năng thực hành được coi trọng nhằm giữ được đội ngũ lao động có năng suất và có kiến thức. Những nhà quản lý Nhật bản có xu hướng duy trì việc kiểm soát các hoạt động về quản lý nguồn nhân lực.
- Các công ty theo kiểu phương Tây có xu hướng nhấn mạnh vào sự phát triển của mỗi cá nhân thông qua các kế hoạch nghề nghiệp và cung cấp các khoá đào tạo. Điểm đặc trưng của những nhà quản lý trong các công ty phương Tây là rất cởi mở để tạo điều kiện cho người lao động được tham gia vào quá trình ra quyết định.

Trong bối cảnh có rất nhiều sự khác biệt về văn hoá thì các doanh nghiệp Châu Á có xu hướng dựa vào lòng trung thành của mỗi cá nhân đối với công ty, dựa vào bạn bè và gia đình hơn là các quy định nhất quán và chính thống. Hai xu hướng này không hẳn là mâu thuẫn với nhau. Một tổ chức lớn mạnh đều có cả các giá trị được phát triển một cách vững chắc và các quy định nhất quán, chúng là nền tảng để phát triển, để thu lợi nhuận và để tạo ra các lợi thế cạnh tranh.

Tổng kết

Một điều rất quan trọng ở đây là việc nhận thức được sự khác biệt về nền tảng văn hoá và các kinh nghiệm làm việc mà mỗi người lao động thể hiện tại nơi làm việc. Việc một người từ đâu đến và những gì mà anh ta/chị ta nếm trải đều có ảnh hưởng đến mức độ chấp nhận và cách thức áp dụng các chức năng về quản lý nguồn nhân lực của anh ta/chị ta. Những gì quan trọng cần nhớ là:

- Việc áp dụng các hệ thống chính thống về quản lý nguồn nhân lực trong các nước hoặc trong các công ty ở một nước là khác nhau.
- Những người phụ trách quản lý nguồn nhân lực cần tìm ra các biện pháp để phát triển phương thức quản lý nguồn nhân lực phù hợp với văn hoá công ty, triết lý quản lý của ban lãnh đạo và văn hoá của quốc gia.
- Sự thành công của thực tiễn quản lý nguồn nhân lực sẽ gắn chặt với việc phát huy những điểm mạnh của yếu tố văn hoá.
- Các doanh nghiệp Châu Á có nhiều cơ hội để lựa chọn các kinh nghiệm tốt nhất từ các nước trên thế giới.

BÀI TẬP TÌNH HUỐNG 3

MỘT CÔNG TY Ở PHILIPPINE CÓ THIÊN HƯỚNG ĐỔI MỚI

Thông tin chung

Công ty này khác biệt với các công ty khác trong vùng bởi vì nó nhấn mạnh đến tinh thần đồng đội/ sự thống nhất về mục đích trong cương lĩnh công ty.

"Ngôi nhà chung" này có các phòng đào tạo, các phương tiện để tập thể thao, căng tin riêng biệt cho nhà quản lý và người lao động. Các hoạt động thể thao thường xuyên được tổ chức. Có cả nhà thờ nhỏ dành cho những người theo đạo thiên chúa ở bên trong toà nhà hành chính.

Các lợi ích dành cho người lao động bao gồm trợ cấp về thực phẩm, về nhà ở, trường học cho con em của cán bộ trong công ty, chế độ cho những ông bố, bà mẹ có con nhỏ; trợ cấp về phương tiện đi lại và các khoản tiền vay khác.

Công ty không có công đoàn, công ty có khả năng thuyết phục công nhân chấp nhận tình trạng không cần công đoàn.

Tuyển dụng và đề bạt nhân viên

Việc thuê mướn lao động dựa vào kỹ năng và trình độ đào tạo mà người lao động đạt được. Yêu cầu các ứng cử viên ở độ tuổi từ 18 đến 20. Công ty thường sử dụng hình thức quảng cáo trên báo hay các chiến dịch tiếp cận các trường học để tuyển nhân viên.

95% (500 công nhân) là lao động hợp đồng, làm việc ngoài giờ hành chính hoặc mang tính chất tạm thời. Số lao động này thường được tuyển trong các thời kỳ cao điểm của sản xuất.

Chủ doanh nghiệp người Philippine gốc Trung quốc thông báo một cách công khai rằng quan hệ họ hàng có thể là tiêu thức được tính đến khi tuyển dụng với điều kiện là họ thoả mãn các tiêu chuẩn mà công ty đề ra. Những người lao động trong công ty thường được thông báo về nhu cầu lao động của công ty cũng như các khoá học mà con em của họ nên tham gia nếu muốn trở thành một thành viên của công ty trong tương lai.

Đề bạt

Đa số các nhà quản lý đã phục vụ cho công ty trong nhiều năm và được đề bạt từ cơ sở lên. Công ty cũng tuyển dụng một số nhà quản lý theo cách "săn nhân viên" từ các công ty khác cho các vị trí kỹ thuật hay các vị trí đòi hỏi kỹ năng cao.

Các chính sách lương/ các chính sách thưởng

Chính sách lương của công ty là cao nhất trong toàn ngành. Lương bình quân thực sự là cao. Chương trình phân chia lợi nhuận của công ty dựa trên cơ sở xem xét đến thời gian làm việc, kết quả hoạt động và vị trí công việc của người lao động. Công ty có kế hoạch để thành lập một chương trình tự do mua bán cổ phiếu trong tương lai.

Kết quả công việc được xem như là nhân tố quan trọng nhất để tính lương. Tuổi tác chỉ được xem xét đến khi nhân viên có các kết quả hoạt động là như nhau.

PHÂN TÍCH BÀI TẬP TÌNH HUỐNG 3

Sử dụng các tài liệu trong phần này cũng như trong ví dụ của bài tập tình huống để trả lời các câu hỏi sau:

1. Hãy nêu năm giải pháp về quản lý nguồn nhân lực được áp dụng phổ biến trong ba loại hình kinh doanh (Doanh nghiệp do người Hoa sở hữu, công ty liên doanh Nhật bản và công ty theo kiểu phương Tây).

   _____

   _____

   _____

   _____

   _____

2. Hãy nêu ba giải pháp về quản lý nguồn nhân lực được áp dụng trong **mỗi** loại hình kinh doanh (Doanh nghiệp do người Hoa sở hữu, công ty liên doanh Nhật bản và công ty theo kiểu phương Tây).

   a) Doanh nghiệp do người Hoa sở hữu:

   _____

   _____

   _____

   _____

   _____

b) Công ty liên doanh Nhật bản:

_____

_____

_____

_____

_____

c) Công ty theo kiểu phương Tây:

_____

_____

_____

_____

_____

3. Hãy nêu ba điểm tốt và ba điểm cần phải cải tiến trong việc quản lý nguồn nhân lực được trình bày trong Bài tập tình huống 3.

Các điểm tốt:

_____

_____

_____

_____

Các điểm cần cải tiến:

_____

_____

_____

_____

E

Tóm tắt Cuốn sách

Qua cuốn tài liệu này, bạn đã nghiên cứu mục đích, lĩnh vực hoạt động cũng như vai trò của quản lý nguồn nhân lực trong các công ty hiện đại. Bạn đã phân tích các lợi ích mà quản lý nguồn nhân lực mang lại, cũng như các kỹ năng, trình độ mà một trưởng phòng nhân sự cần có để thực hiện tốt vai trò của mình. Bạn cũng đã tìm hiểu những khác biệt trong cách vận dụng chức năng của quản lý nguồn nhân lực trong các doanh nghiệp Châu Á và các doanh nghiệp theo kiểu phương Tây. Đồng thời, cuốn sách cũng đề cập các thách thức trong việc thực hiện hoạt động quản lý nguồn nhân lực trong các doanh nghiệp vừa và nhỏ.

Trước khi bạn tiến hành xây dựng một kế hoạch ứng dụng cho mỗi cá nhân, chúng ta hãy tóm tắt các điểm chính trong cuốn sách này.

Quản lý nguồn nhân lực bao gồm tất cả các hoạt động và các quyết định quản lý có ảnh hưởng đến bản chất của mối quan hệ giữa doanh nghiệp và người lao động. **Mục tiêu chủ yếu** của quản lý nguồn nhân lực là nhằm có được đủ và đúng người, làm đúng công việc tại đúng thời điểm để từ đó thực hiện được các mục tiêu chung của doanh nghiệp.

Những lĩnh vực **hoạt động chính** của quản lý nguồn nhân lực là:

- Lập kế hoạch và tuyển dụng
- Đào tạo và phát triển
- Duy trì và quản lý
- Hệ thống thông tin và dịch vụ về nguồn nhân lực

Quản lý nguồn nhân lực mang lại các lợi thế cạnh tranh cho doanh nghiệp. Việc áp dụng các chức năng quản lý nguồn nhân lực trong doanh nghiệp có thể mang lại các lợi ích sau đây:

- Doanh nghiệp có được đội ngũ lao động với đầy đủ các kỹ năng cần thiết phục vụ quá trình thực hiện các mục tiêu của doanh nghiệp.
- Doanh nghiệp có khả năng để thu hút và giữ được những lao động có chất lượng làm việc cho doanh nghiệp.

- Các hình thức đào tạo phù hợp được áp dụng và do đó tiết kiệm được chi phí.
- Việc quản lý người lao động một cách nhất quán và công bằng có tác dụng cải thiện tinh thần làm việc của người lao động, tiết kiệm chi phí và thời gian trong việc giải quyết các bất bình.

Nhiệm vụ của người phụ trách quản lý nguồn nhân lực là tối đa hoá lợi ích mang lại cho doanh nghiệp từ việc đầu tư vào nguồn nhân lực, đảm bảo rằng doanh nghiệp có được đội ngũ lao động cần thiết để đạt được các mục tiêu kinh doanh. Người phụ trách quản lý nguồn nhân lực có **chức năng** như là người trợ giúp cho cả người lao động và ban lãnh đạo. Họ đưa ra một chiến lược rõ ràng nhằm vào các vấn đề của lực lượng lao động và họ có trách nhiệm trong việc phát triển và điều hành các chương trình phúc lợi và thù lao cho người lao động.

Để trở thành một đối tác chiến lược, người phụ trách quản lý nguồn nhân lực cần có các **kỹ năng** và **kiến thức** trong các lĩnh vực như:

- Lãnh đạo
- Kiến thức về kinh doanh
- Tư duy chiến lược về nguồn nhân lực
- Phát triển nguồn nhân lực
- Các kỹ năng về xử lý thông tin
- Các kiến thức về quá trình quản lý và sử dụng nguồn nhân lực trong tổ chức

Giữa các công ty **theo kiểu phương Tây** và các công ty **Châu Á** thì việc vận dụng các chức năng về quản lý nguồn nhân lực có những điểm khác nhau căn bản. Các công ty Châu Á đang ngày càng nhận thức rõ hơn về các lợi ích trong việc áp dụng các chức năng quản lý nguồn nhân lực một cách chính thống. Chủ các doanh nghiệp vừa và nhỏ cần phải thận trọng khi áp dụng các kinh nghiệm từ các tổ chức trong các nền văn hoá khác nhau.

F

Kế hoạch ứng dụng

Kế hoạch ứng dụng là gì?

Kế hoạch Ứng dụng là một công cụ giúp bạn áp dụng những gì bạn học được vào công việc của mình. Đây là một bản hướng dẫn do bạn xây dựng để giúp bạn:

- Vận dụng các khái niệm cơ bản về quản lý nguồn nhân lực vào công việc của bạn.
- Làm rõ thêm những hiểu biết của mình về lĩnh vực quản lý nguồn nhân lực thông qua áp dụng các khái niệm này vào thực tế công việc của bạn.
- Xem xét các hoạt động quản lý nguồn nhân lực đang được áp dụng trong doanh nghiệp của bạn.
- Xác định và lên kế hoạch về cách thức áp dụng các biện pháp mới của quản lý nguồn nhân lực vào doanh nghiệp trong thời điểm hiện tại và trong tương lai.
- Đánh giá mức độ thành công của các biện pháp đang áp dụng cũng như các biện pháp mới về quản lý nguồn nhân lực vào công việc của bạn.

Làm thế nào để hoàn thành một Kế hoạch ứng dụng?

Kế hoạch ứng dụng của bạn được trình bày theo một loạt các bước.

Bạn nên xem lại các thông tin cơ bản, các bài tập tự kiểm tra, bài tập thực hành và các bài tập tình huống mà bạn đã hoàn thành trong cuốn sách này, và đây chính là những cơ sở phục vụ cho việc xây dựng kế hoạch ứng dụng của bạn.

Hãy thực hiện từng bước của bản kế hoạch ứng dụng. Hãy suy nghĩ và chuẩn bị câu trả lời cho mỗi bước trong kế hoạch ứng dụng. Nếu phù hợp, hãy yêu cầu giúp đỡ hoặc hỏi ý kiến của những người cùng làm việc với bạn.

Làm gì với Kế hoạch ứng dụng?

Kế hoạch ứng dụng là dành cho bạn. Kế hoạch đó không được đánh giá chấm điểm và không ai phải xem lại trừ khi bạn yêu cầu một người nào đó xem xét lại. Như đã nêu trên, kế hoạch ứng dụng là một công cụ và một bản hướng dẫn dành cho bạn.

Sau một thời gian, bạn nên xem xét lại kế hoạch ứng dụng của mình một cách định kỳ. Hãy sửa đổi kế hoạch khi cần thiết. Hãy xem lại:

- Những gì đang phát huy tác dụng?
- Những gì có thể phải cải tiến?
- Làm thế nào để có thể thực hiện các cải tiến?

Hãy thực hiện bất cứ thay đổi cần thiết nào cho bản kế hoạch ứng dụng của bạn. Hãy cập nhật bản kế hoạch ứng dụng thường xuyên, ví dụ như ba tháng một lần. Đừng quên thừa nhận sự tiến bộ của bạn và hãy ăn mừng những thành công của mình. Nếu bạn phát hiện ra những khía cạnh mới mà bạn quan tâm, hãy bổ sung chúng vào kế hoạch ứng dụng.

Bước tiếp theo

Đã đến lúc bạn cần hoàn thành kế hoạch ứng dụng ở trang sau.

KẾ HOẠCH ỨNG DỤNG

BƯỚC 1: MỤC TIÊU CỦA BÀI TẬP ỨNG DỤNG

Bạn muốn đạt được kết quả gì từ kế hoạch ứng dụng của mình?

GỢI Ý: *Mục tiêu của bạn phải đo được, phải thực tế và có thể đạt được. Ví dụ: trong thời gian sáu tháng tôi muốn hoàn thành danh mục các vấn đề quản lý nguồn nhân lực ở công ty và bắt đầu thử nghiệm ba hoạt động mới.*

_____

_____

_____

_____

_____

_____

_____

BƯỚC 2: KHUNG THỜI GIAN CỦA KẾ HOẠCH ỨNG DỤNG

Tôi dự định xem xét lại kế hoạch ứng dụng của mình hàng _____.

GỢI Ý: *Đặt ra một khung thời gian có tính thực tế theo tuần hoặc tháng. Hãy đảm bảo cho mình có thời gian để thực hành và xem xét kết quả đạt được.*

BƯỚC 3: NHỮNG BIỆN PHÁP QUẢN LÝ NGUỒN NHÂN LỰC NÀO MÀ TÔI ĐANG ÁP DỤNG?

GỢI Ý: *Hãy xem lại các Bài tập thực hành 1, 3 và 4. Bạn có thể tham khảo cách làm sau đây: cứ cuối ngày làm việc, hãy liệt kê các việc mà bạn đã làm trong ngày và cứ làm như vậy cho tất cả các ngày trong tuần. Sau đó xem lại toàn bộ các hoạt động trong bản liệt kê này và chọn ra các biện pháp quan trọng nhất về quản lý nguồn nhân lực mà bạn đang áp dụng ở mỗi lĩnh vực.*

Lập kế hoạch và tuyển dụng:

_____

_____

_____

_____

Đào tạo và phát triển

_____

_____

_____

_____

Duy trì và quản lý

_____

_____

_____

Hệ thống thông tin và dịch vụ về nguồn nhân lực

_____

_____

_____

BƯỚC 4: NHỮNG BIỆN PHÁP QUẢN LÝ NGUỒN NHÂN LỰC NÀO MÀ TÔI MUỐN PHÁT TRIỂN?

GỢI Ý: *Bây giờ, bạn đã biết được mình đang làm gì và có thể chuẩn bị để bắt đầu áp dụng vài biện pháp mới về quản lý nguồn nhân lực. Hãy xem lại các tư liệu ở phần trước và phân loại các biện pháp mới mà bạn muốn áp dụng vào mỗi trong số bốn lĩnh vực chính của quản lý nguồn nhân lực.*

Lập kế hoạch và tuyển dụng:

_____

_____

_____

_____

Đào tạo và phát triển

_____

_____

_____

_____

Duy trì và quản lý

_____

_____

_____

Hệ thống thông tin và dịch vụ về nguồn nhân lực

_____

_____

_____

_____

BƯỚC 5: NHỮNG GÌ CẢN TRỞ TÔI TRONG VIỆC ÁP DỤNG CÁC BIỆN PHÁP QUẢN LÝ NGUỒN NHÂN LỰC MỚI ĐƯỢC ĐỀ RA Ở BƯỚC 4?

Trong bước này, bạn cần xác định được các thách thức (các vướng mắc, các vấn đề hoặc các vật cản) có thể nảy sinh trong quá trình áp dụng các biện pháp mới và hãy đưa ra giải pháp khắc phục.

GỢI Ý: *Hãy chia sẻ các suy nghĩ của bạn với một đồng nghiệp mà bạn tin cậy, xem xét các vấn đề và cùng nhau đưa ra giải pháp.*

Các thách thức

_____

_____

_____

_____

_____

_____

_____

_____

Các giải pháp

_____

_____

_____

_____

_____

_____

_____

BƯỚC 6: HÃY LỰA CHỌN BA SÁNG KIẾN MÀ BẠN MUỐN TẬP TRUNG THỰC HIỆN TRONG 3 THÁNG TỚI.

Hãy hoàn thành các bước sau đây thông qua việc mô tả các sáng kiến, phác thảo những gì mà bạn mong muốn đạt được và cách đánh giá về mức độ thành công của các công việc này. Sau đó, khi xem lại kế hoạch ứng dụng của mình, bạn hãy cập nhật các thông tin trong quá trình thực hiện

Sáng kiến 1, miêu tả:

_____

_____

_____

Sáng kiến 1, phương pháp đánh giá mức độ thành công:

_____

_____

_____

Sáng kiến 1, thực trạng :

❑ Đang tiến hành ❑ Đã hoàn thành vào ngày _____

_____

Sáng kiến 2, miêu tả:

_____

_____

_____

Sáng kiến 2, phương pháp đánh giá mức độ thành công:

_____

_____

_____

Sáng kiến 2, thực trạng:

❑ Đang tiến hành ❑ Đã hoàn thành vào ngày_____

_____

Sáng kiến 3, miêu tả:

_____

_____

_____

Sáng kiến 3, phương pháp đánh giá mức độ thành công:

_____

_____

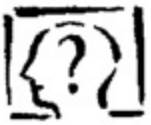
_____

Sáng kiến 3, thực trạng:

❑ Đang tiến hành ❑ Đã hoàn thành vào ngày_____

_____

Phụ lục A - Đáp án



Bài tập tự kiểm tra 1

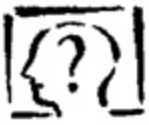
1. Nhiệm vụ chủ yếu của quản lý nguồn nhân lực là đảm bảo có được có **đủ số lượng** người lao động, với **trình độ và kỹ năng phù hợp,** bố trí vào **đúng công việc,** và vào **đúng thời điểm** thích hợp.

2. Doanh nghiệp có nhiều nguồn lực, bao gồm **máy móc thiết bị, nguyên vật liệu** và **con người.**

3. Kết quả của việc quản lý nguồn nhân lực kém hiệu quả là gây ra sự chán nản cho **người lao động**, cung cấp **dịch vụ** kém cho khách hàng và **tỷ lệ người bỏ việc** cao.

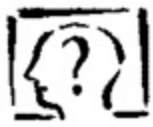
4. Bản mô tả công việc rõ ràng, mức lương hợp lý, các tiêu thức đề bạt và công tác tuyển dụng nhất quán sẽ tạo ra môi trường làm việc **ổn định** trong công ty.

5. Tất cả mọi nhà quản lý, bao gồm cả các chủ doanh nghiệp vừa và nhỏ, đều là **người phụ trách quản lý nguồn nhân lực**.



Bài tập tự kiểm tra 2

1. Lập kế hoạch và tuyển dụng là những hoạt động có thể mang lại hiệu quả cao nhất ở giai đoạn **1**
2. Đào tạo và phát triển liên quan đến giai đoạn **2**.
2. Duy trì và quản lý được áp dụng cho giai đoạn **3** và **4**.
3. Hệ thống thông tin và dịch vụ về nguồn nhân lực trợ giúp cho **tất cả 4** giai đoạn.



Bài tập tự kiểm tra 3

1. Trưởng phòng nhân sự có vai trò ngày càng quan trọng trong việc xây dựng kế hoạch chiến lược.

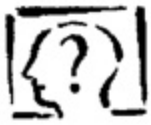
   Đúng: Trưởng phòng nhân sự đưa ra một chiến lược rõ ràng tập trung giải quyết các vấn đề có liên quan đến lực lượng lao động.

2. Các trưởng phòng nhân sự cần tìm hiểu mỗi nhân viên mong muốn gì và bảo đảm rằng họ nhận được điều mong muốn đó.

   Sai: Quản lý nguồn nhân lực có chức năng thiết kế các chương trình và các chính sách phù hợp với mong muốn của cả người lao động và công ty. Công tác quản lý nguồn nhân lực cố gắng tạo ra một môi trường làm việc an toàn và có hiệu quả để người lao động có thể thực hiện công việc một cách tốt nhất

3. Trưởng phòng nhân sự là người chịu trách nhiệm về công việc của tất cả các nhân viên trong doanh nghiệp.

   Sai: Trưởng phòng nhân sự là người trợ giúp các trưởng phòng/bộ phận khi cần thiết. Các trưởng phòng/bộ phận chịu trách nhiệm hoàn toàn đối với kết quả công việc trong bộ phận mà họ phụ trách.



Bài tập tự kiểm tra 4

Hãy nêu hai tác dụng của mỗi trong bốn lĩnh vực của quản lý nguồn nhân lực. Câu trả lời có thể bao gồm các điểm sau:

Lập kế hoạch và tuyển dụng:

Đưa ra các quyết định đúng đắn.
Xem xét các kỹ năng của người lao động thông qua việc xây dựng hệ thống lưu trữ thông tin về kỹ năng trong doanh nghiệp.
Xác định những người lao động xứng đáng để đề bạt hoặc cần phải đào tạo thêm.
Xác định số lượng và các đặc điểm cần có của người lao động.

Đào tạo và phát triển:

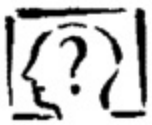
Người lao động có thể được tham gia các khoá đào tạo phù hợp với công việc của họ.
Giúp người lao động và các cấp quản lý chuẩn bị và có kế hoạch trong việc đề bạt.
Khuyến khích sự thăng tiến trong doanh nghiệp.
Có thể tạo động lực cho người lao động.

Duy trì và quản lý:

Tiết kiệm chi phí cho đào tạo và tuyển dụng.
Khuyến khích việc ứng dụng các biện pháp quản lý nhất quán.
Người lao động cảm thấy họ được tôn trọng và có thể làm việc năng suất hơn.

Hệ thống thông tin và dịch vụ về nguồn nhân lực:

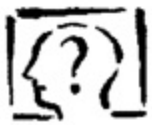
Giúp cho việc xây dựng các mức lương công bằng và hợp lý
Xây dựng môi trường làm việc an toàn có thể làm giảm các tai nạn trong công việc và giảm chi phí cho các tai nạn này.
Duy trì các biện pháp nhất quán có tác dụng làm giảm các hình thức kỷ luật gây tổn thất cho doanh nghiệp.



Bài tập tự kiểm tra 5

1. Nhiệm vụ cơ bản nhất của Trưởng phòng Nhân sự là đảm bảo rằng công ty có đủ nguồn **nhân lực** cần thiết để đạt được các mục tiêu kinh doanh.

2. Trưởng phòng Nhân sự là người trợ giúp cho cả **nhân viên** và cả các **nhà quản lý**.



Bài tập tự kiểm tra 6

1. Trưởng phòng nhân sự phải có kỹ năng tốt trong **quản lý** và **lãnh đạo**. Họ cần có các kỹ năng tốt trong **giao tiếp, truyền đạt** thông tin bằng lời và bằng văn bản, phải có kinh nghiệm trong giải quyết xung đột và có khả năng xử lý những cản trở đối với sự **thay đổi**.

2. Trưởng phòng Nhân sự cần phải có tính **chính trực** cao. Hiệu quả công việc của họ sẽ phụ thuộc vào sự **tín nhiệm** của cả người lao động và ban lãnh đạo. Điều này đòi hỏi họ phải có các tiêu chuẩn đạo đức tốt, có khả năng để tạo dựng **lòng tin** và coi trọng tính **bảo mật**.

3. Trưởng phòng Nhân sự cần thông thạo việc tính toán và có khả năng sử dụng **máy tính** cá nhân.

Bài tập thực hành 1

Là chủ doanh nghiệp-nhà quản lý của một doanh nghiệp vừa và nhỏ, bạn hãy liệt kê mười công việc và nhiệm vụ mà bạn cho là thuộc chức năng của quản lý nguồn nhân lực.

Trong bản liệt kê này, bạn nên bao gồm một số công việc sau đây:

Dự đoán các yêu cầu về nhân lực

Tuyển dụng - thu hút, tuyển chọn, thuê mướn, sắp xếp công việc và sa thải nhân viên.

Xác định các kỹ năng hiện có của người lao động trong nhóm .

Phân tích công việc và bản mô tả công việc

Quản lý tiền lương và tiền công - đánh giá công việc, phân loại và quản lý tiền lương

Đào tạo cho người lao động và người giám sát.

Các quy định về an toàn và các biện pháp phòng tránh tai nạn

Quản lý các phúc lợi của người lao động.

Xây dựng các chính sách và các quy định.

Kèm cặp người lao động.

Giải quyết các vấn đề về quan hệ lao động.

Tạo điều kiện để việc truyền tin nội bộ được diễn ra dễ dàng.

Các dịch vụ khác cho người lao động.

Bài tập thực hành 2

Hãy nghĩ về công ty của bạn và liệt kê ba điều mà nhân viên mong muốn từ công ty và ba điều mà các công ty mong đợi từ nhân viên.

Các câu trả lời có thể có là:

Nhân viên mong muốn ở công ty:

Chi trả công bằng

Điều kiện làm việc an toàn

Được đối xử công bằng và nhất quán

Có kỳ vọng rõ ràng đối với người lao động

Được tham gia vào công việc quan trọng và có tính thách thức

Cơ hội để tiến bộ

Đào tạo

Tăng cường trách nhiệm của người lao động

Một môi trường làm việc có sự tôn trọng lẫn nhau

Công ty mong đợi từ nhân viên:

Đạt yêu cầu về thực hiện công việc

Chấp hành đúng nội quy, nguyên tắc, và các quy định về an toàn lao động

Chủ động sáng tạo

Phát triển kỹ năng và kiến thức; sẵn sàng học hỏi các kỹ năng mới.

Có tinh thần trách nhiệm

Tham gia vào việc thực hiện các mục tiêu của công ty

Bài tập thực hành 3

1. Hãy xem lại bản liệt kê trong Bài tập thực hành 1. Có trách nhiệm nào mà bạn muốn bổ sung, loại bỏ hay ủy quyền cho người khác không ?

   Xem phần giải đáp Bài tập thực hành 1.

2. Với tư cách là chủ doanh nghiệp - nhà quản lý, hãy giả định rằng bạn có một người hay một phòng chuyên trách về chức năng quản lý nguồn nhân lực. Bạn sẽ chỉ đạo họ phải ưu tiên thực hiện những hoạt động nào trong tổ chức của mình? Bạn có thể thêm một vài hoặc tất cả các công việc sau đây vào danh sách liệt kê của mình:

   Lập kế hoạch chiến lược nguồn nhân lực.

   Các khảo sát về các vấn đề có liên quan đến người lao động.

   Đánh giá nhu cầu đào tạo, phân tích sự thiếu hụt kỹ năng và lập kế hoạch về đào tạo.

   Các chương trình thưởng và đánh giá thành tích.

   Hệ thống đánh giá kết qủa thực hiện công việc.

   Hướng dẫn trưởng phòng/bộ phận.

   Truyền thông nội bộ.

Bài tập thực hành 4

Giả sử rằng bạn mới được bổ nhiệm làm một Trưởng phòng Nhân sự trong công ty. Ba hoạt động nào có thể giúp ích cho công ty nhiều nhất mà bạn có thể thực hiện?

Câu trả lời có thể bao gồm các hoạt động có liên quan đến:

Lập kế hoạch và Tuyển dụng

Phát triển các bản mô tả công việc gắn với các kỹ năng cần thiết, các bản mô tả công việc này vừa đảm bảo tính tiêu chuẩn hoá vừa mang tính linh hoạt. Điều này làm cho số lượng các bản mô tả công việc sẽ ít đi và các bản mô tả này có thể áp dụng cho nhiều vị trí công việc khác nhau. Chính vì vậy, người lao động có thể thực hiện công việc ở các vị trí khác nhau. Việc xác định rõ các kỹ năng cần thiết sẽ giúp tìm được người có kỹ năng phù hợp nhất theo yêu cầu.

Phát triển một chu trình tuyển dụng, bao gồm việc đưa ra các tiêu chuẩn tuyển dụng cho từng vị trí công việc và huy động sự tham gia của các trưởng phòng/bộ phận vào việc tuyển chọn người lao động. Điều này có tác dụng tạo ra một quá trình tuyển dụng rõ ràng trợ giúp nhà quản lý có lựa chọn tối ưu.

Đào tạo và Phát triển

Phát triển các kế hoạch về đào tạo và phát triển nguồn lực, gắn chặt với kế hoạch phát triển chung của công ty. Kết quả là công ty sẽ có được các nguồn lực cần thiết để đạt được các mục tiêu khi cần.

Thiết kế và thực hiện việc đánh giá kỹ năng của người lao động và lưu trữ thông tin về các kỹ năng này. Bằng việc so sánh các kỹ năng hiện có với các kỹ năng cần thiết cho tương lai, các khoá đào tạo sẽ được thiết kế sát với mục tiêu hơn và sẽ giảm được chi phí đào tạo. Ngoài ra, các nhà quản lý có thể nhanh chóng tuyển được lao động cho các vị trí còn trống hoặc các nhiệm vụ có thể phát sinh.

Duy trì và Quản lý

Thực hiện phân tích công việc và đánh giá kết quả công việc. Cần phải rà soát lại các mức lương và hệ thống thù lao để phát hiện ra những chỗ bất công bằng. Đưa ra các biện pháp để giải quyết những bất công này. Điều này sẽ giúp người lao động thấy được là tiền lương của họ được trả một cách công bằng và nhất quán giữa những người có cùng yêu cầu nhiệm vụ và kỹ năng.

Xây dựng các văn bản mới cũng như rà soát lại các văn bản quy định về điều hành - quản lý hệ thống tiền lương, tiền công; về việc giải quyết các bất bình cùng với các quy định về kỷ luật lao động, về việc để bạt trong công ty. Lập kế hoạch và thực hiện những công việc để giúp các nhà quản lý hiểu rõ và có khả năng áp dụng các thủ tục một cách nhất quán. Làm như vậy, mọi người lao động sẽ được đối xử một cách công bằng và hợp lý.

Xây dựng hoặc rà soát lại các tài liệu hướng dẫn thực hiện các chính sách và các quy định sao cho nhất quán với các giá trị của công ty và giúp người lao động hiểu rõ hơn. Sự rõ ràng trong các quy định và các chính sách giúp cho việc vận dụng dễ dàng hơn. Công ty sẽ quản lý người lao động và làm việc với khách hàng một cách nhất quán hơn.

Hệ thống Thông tin và Dịch vụ về Nguồn Nhân lực

Rà soát lại các quy định về an toàn và sức khoẻ cho người lao động. Các thông tin về việc chấp hành các quy định về an toàn lao động, các tai nạn lao động và các hoạt động khác có liên quan đến vấn đề an toàn phải được thu thập và ghi chép lại. Lên kế hoạch và thực hiện chương trình về nâng cao an toàn lao động. Những điều này có tác dụng trong việc nâng cao nhận thức về các vấn đề an toàn lao động và giảm các tai nạn lao động.

Bài tập thực hành 5

Trưởng phòng Nhân sự cần có tính chính trực cao, bởi vì hiệu quả của họ sẽ phụ thuộc vào sự tín nhiệm của cả người lao động và ban lãnh đạo. Hãy miêu tả hai hoạt động thể hiện tầm quan trọng của sự tín nhiệm và cho biết điều gì có thể xảy ra nếu thiếu sự tín nhiệm.

Đáp án có thể bao gồm các ý tưởng sau:

Làm việc với ban lãnh đạo để lập và đề ra các mục tiêu về nguồn nhân lực để đưa vào kế hoạch kinh doanh chung của công ty. Nếu không làm việc với nhau thì các nhà lãnh đạo cấp cao khó có thể đi đến sự nhất trí về các vấn đề được đưa ra.

Về các thông tin truyền đạt trong công ty, phải làm sao để tất cả các cấp trong công ty có lòng tin vào các hướng dẫn của Trưởng phòng Nhân sự. Nếu thiếu mức độ tin cậy thì hiệu quả của các thông tin truyền đạt trong công ty là thấp.

Làm việc với các nhà quản lý để xây dựng các giải pháp hiệu quả có thể được áp dụng nhất quán trong công ty. Nếu không, các nhà quản lý sẽ không thật sự nỗ lực trong việc phát triển và sử dụng các giải pháp này.

Trong việc kèm cặp và hướng dẫn: Nếu thiếu sự tín nhiệm vào các Trưởng phòng Nhân sự thì cả nhân viên và ban lãnh đạo sẽ không tìm đến họ.

Bài tập tình huống 1

Các câu trả lời có thể bao gồm cả các gợi ý khác:

1. Hãy nêu ra ba biện pháp quản lý nguồn nhân lực mà nếu áp dụng từ trước thì đã có thể giúp công ty tránh được tình huống khó khăn hiện tại và giải thích tại sao?

Lập kế hoạch

Công ty chế tạo Thành Công đã theo đuổi hợp đồng này được một năm. Đó là hợp đồng với một khách hàng mới để sản xuất sản phẩm mới, do đó nó có thể là một bộ phận của chiến lược phát triển và marketing.

Việc phát triển các sáng kiến chiến lược đòi hỏi phân tích các yêu cầu nguồn lực. So sánh các yêu cầu này với các kỹ năng hiện có của lực lượng lao động sẽ là cơ sở cho các kế hoạch đào tạo và tuyển dụng. Các thời hạn cho Lập kế hoạch và Tuyển dụng được xây dựng và điều chỉnh khi các thương lượng đàm phán diễn ra. Cam kết cung cấp cuối cùng phải dựa trên thời gian cần thiết để tăng lượng nhân công cho sản xuất hết công suất.

Đào tạo và Phát triển

Khi các yêu cầu về kỹ năng được xác định thì có thể so sánh nó với các kỹ năng hiện có. Phân tích sự thiếu hụt giữa kỹ năng hiện tại so với yêu cầu giúp cho việc xác định các kỹ năng cần có để thực hiện hợp đồng. Công ty có thể thường xuyên xác định được các cơ hội để nâng cao hoặc đào tạo lại nhân viên hiện có. Các kỹ năng và nguồn lực còn thiếu cần phải huy động thông qua tuyển dụng

Phân tích các kỹ năng của lực lượng lao động

Luôn luôn nắm được tình hình kỹ năng hiện có của lực lượng lao động sẽ làm đơn giản hoá việc phân tích chênh lệch kỹ năng.

Tuyển dụng

Các biện pháp thu hút tuyển dụng tốt bao gồm cả việc xác định các nguồn cung cấp các loại lao động khác nhau. Việc lập kế hoạch trước cho phép có thời gian để quảng cáo, phỏng vấn, và tuyển được đúng người.

Duy trì và Quản lý

Khi một tổ chức có tiếng là nơi làm việc tốt, nó dễ thu hút và giữ được nhân viên tốt.

2. Làm thế nào để quản lý nguồn nhân lực có thể giúp công ty thực hiện đúng cam kết hiện tại của mình đối với khách hàng mới? Hãy nêu ba hoạt động về quản lý nguồn nhân lực mà bạn cho là phù hợp.

Tìm kiếm các nguồn bổ sung nhân viên mới

Thực hiện một chương trình đào tạo cấp tốc.

Tham khảo ý kiến các nhà chế tạo và nhà cung cấp các nguyên vật liệu. Nếu các sản phẩm này là mới thì có thể đó là thiết bị và nguyên vật liệu mới. Các nhà cung cấp sẽ có lợi nếu công ty thành công với sản phẩm mới này và có thể có khả năng giúp công ty đào tạo hoặc thậm chí cung cấp người có kỹ năng để làm việc cùng với đội ngũ lao động của công ty Thành Công.

Thông tin cho đội ngũ lao động hiện có để họ hiểu tầm quan trọng của hợp đồng này.

Đưa ra một hệ thống tiền thưởng dựa trên kết quả thực hiện công việc.

3. Bạn sẽ đề xuất với Công ty chế tạo Thành Công ba hoạt động nào của quản lý nguồn nhân lực để giúp họ tránh được tình huống này trong tương lai?

Đưa việc lập kế hoạch nguồn lực vào các sáng kiến chiến lược.

Bắt đầu một quá trình khảo sát nội bộ để tìm ra nguyên nhân tại sao người lao động rời bỏ công ty và họ thấy công ty đang có những vấn đề gì.

Xây dựng mối quan hệ tốt với các tổ chức tuyển dụng bên ngoài và các nguồn tuyển dụng khác, chẳng hạn như sử dụng Internet. Cũng có thể cần tìm kiếm rộng rãi hơn các nhân viên có những kỹ năng nhất định

Thiết lập hệ thống ghi chép, lưu trữ và cập nhật các thông tin về kỹ năng trong nội bộ công ty.

Bài tập tình huống 2

1. Xem lại trách nhiệm và các hoạt động của chị Phụng. Hãy nêu ra ba trong số các trách nhiệm và hoạt động phù hợp với chức năng quản lý nguồn nhân lực?

Tình huống này thể hiện một tình hình đặc trưng của các doanh nghiệp vừa và nhỏ Việt Nam, ở đó các chức năng quản lý nguồn nhân lực không được xác định rõ ràng và các chức năng này được nhiều người trong doanh nghiệp cùng chịu trách nhiệm.

Ba trách nhiệm chính của chị Phụng thuộc chức năng quản lý nguồn nhân lực trong tình huống này là: chịu trách nhiệm về các vấn đề "đối nội", duy trì các quan hệ lao động; và chịu trách nhiệm về các vấn đề trả công.

Một số hoạt động quản lý nguồn nhân lực, chẳng hạn thu hút, tuyển chọn và đào tạo, được hai quản đốc phân xưởng (anh Hùng và anh Quang) thực hiện.

Nhiều biện pháp quản lý nguồn nhân lực khác không được áp dụng trong công ty, bao gồm lập kế hoạch nguồn nhân lực, các chương trình phát triển nguồn nhân lực, đánh giá kết quả thực hiện công việc, và các hệ thống và dịch vụ thông tin nguồn nhân lực. Lãnh đạo các nhóm không nhận thức được vai trò của họ trong quản lý nguồn nhân lực.

2. Chị Phụng là người hiểu biết và có nhiều kỹ năng. Kỹ năng nào giúp chị quản lý các hoạt động liên quan đến nguồn nhân lực? Kiến thức và kỹ năng nào chị còn thiếu?

Xét theo những kiến thức và kỹ năng một người quản lý cần có để thực hiện các chức năng quản lý nguồn nhân lực một cách hiệu quả, các kỹ năng và tính cách mà chị Phụng có được - tính cách gây ảnh hưởng, các kỹ năng con người, kỹ năng giao tiếp và sự mềm mỏng - sẽ hỗ trợ chị trong các hoạt động liên quan đến nguồn nhân lực.

Chị còn thiếu kiến thức về các chức năng quản lý nguồn nhân lực trong một công ty. Đối với chị, các chức năng quản lý nguồn nhân lực có lẽ chỉ là tuyển dụng, lựa chọn và trả công. Điều này đưa đến cách nhìn hạn chế và thực dụng trong quản lý con người trong doanh nghiệp. Đồng thời, ban giám đốc công ty và đặc biệt là chị Phụng phải hiểu rõ các vấn đề về cách thức thiết lập các hệ thống và biện pháp quản lý nguồn nhân lực và xác định rõ vai trò và trách nhiệm của mỗi nhà quản lý (giám đốc, chị Phụng, hai quản đốc, và những người đứng đầu các nhóm) trong việc điều hành tổ chức các hệ thống này.

3. Giả sử bạn đang ở vị trí để đề xuất với chị Phụng tuyển thêm một trưởng phòng nhân sự. Bạn sẽ trình bày ba lợi ích nào nhằm thuyết phục cho ý kiến của mình?

Để phát triển, công ty cần có người phụ trách việc điều phối và quan tâm đến tất cả các hệ thống và biện pháp quản lý nguồn nhân lực. Do đó, tuyển thêm một trưởng phòng nhân sự là việc nên làm. Các lợi ích khi có một trưởng phòng nhân sự chính thức có thể là:

Trưởng phòng nhân sự mới có thể hỗ trợ ban giám đốc công ty thực hiện lập kế hoạch nguồn nhân lực để bảo đảm rằng công ty có đủ số lượng những con người có những kỹ năng và khả năng phù hợp nhằm thực hiện các mục tiêu của công ty. Điều này đặc biệt quan trọng khi công ty mở rộng qui mô và phát triển. Chẳng hạn, lập kế hoạch nguồn nhân lực có thể giúp công ty tránh được những khó khăn mà hiện nó đang gặp phải khi một hợp đồng mới xuất hiện trong khi công ty lại không có đủ nguồn nhân lực để thực hiện.

Trưởng phòng nhân sự mới có thể điều phối quá trình thiết lập các chương trình và biện pháp quản lý nguồn nhân lực trong công ty sao cho tất cả nhân viên trong toàn công ty được đối xử công bằng và họ biết công ty mong đợi từ họ điều gì và họ nên chờ đợi điều gì từ công ty. Điều này có thể mang lại tinh thần và động lực làm việc cao cho nhân viên.

Có trưởng phòng nhân sự chính thức có thể giúp cho chị Phụng và các nhà quản lý khác trong công ty dành nhiều thời gian hơn để tập trung vào chỉ đạo chiến lược và các mục tiêu điều hành.

Bài tập tình huống 3

1. Hãy nêu năm giải pháp về quản lý nguồn nhân lực được áp dụng phổ biến trong ba loại hình kinh doanh (Doanh nghiệp do người Hoa sở hữu, công ty liên doanh Nhật bản và công ty theo kiểu phương Tây).

   Câu trả lời của bạn có thể bao gồm các nội dung sau:

   Nhấn mạnh vào lòng trung thành, tính trung thực và lòng nhiệt tình.

   Duy trì mối liên hệ mật thiết giữa ông chủ và người lao động.

   Tương đối linh hoạt trong áp dụng các giải pháp về quản lý nguồn nhân lực.

   Sử dụng kết hợp các tiêu thức tuyển chọn như khả năng, các mối quan hệ cá nhân (hiểu rõ hơn về cá nhân) và sự tương thích về văn hoá.

   Xu hướng trả thù lao dựa trên cơ sở kết quả công việc.

   Cung cấp các phương tiện cho người lao động bao gồm cả các hoạt động thể thao của công ty.

   Tất cả các nhân viên mới đều phải thoả mãn các tiêu chuẩn và yêu cầu trình độ đối với công việc.

   Công tác đề bạt được thực hiện từ cơ sở lên.

   Mức độ đóng góp cho công ty và trình độ chuyên môn là các tiêu thức được sử dụng trong công tác đề bạt nhân viên. Người lao động có thể được đề bạt vượt cấp nếu họ đạt được kết quả công việc xuất sắc.

   Mặc dù chương trình phân chia lợi nhuận không được tất cả công ty phương Tây áp dụng nhưng nó đang thể hiện như là một xu thế.

   Mức thù lao được trả theo kết quả công việc và thành tích đóng góp của người lao động.

Người phụ trách quản lý nguồn nhân lực phải giải quyết rất nhiều vấn đề có liên quan đến lực lượng lao động địa phương.

Đàm phán và thoả ước lao động tập thể là các hoạt động của tổ chức công đoàn. Tuy nhiên, trong nhiều công ty theo kiểu phương Tây thì tổ chức công đoàn có vai trò ngày càng lớn trong việc hỗ trợ công ty và áp dụng các giải pháp về quản lý nguồn nhân lực trong công ty.

2. Hãy nêu ba giải pháp về quản lý nguồn nhân lực được áp dụng trong **mỗi** loại hình kinh (Doanh nghiệp do người Hoa sở hữu, công ty liên doanh Nhật bản và công ty theo kiểu phương Tây).

a) Doanh nghiệp do người Hoa sở hữu:

Áp dụng các giải pháp quản lý nguồn nhân lực một cách phi chính thức.

Phong cách quản lý gia trưởng.

Sử dụng các bản mô tả công việc chung chung và linh hoạt.

Trong quá trình thu hút và tuyển chọn nhân viên thì các mối quan hệ cá nhân rất được coi trọng.

Trong việc đề bạt và quản lý kết quả công việc thì các tiêu thức mang tính hành vi được chú trọng.

b) Công ty liên doanh Nhật bản:

Làm việc theo nhóm và nhấn mạnh lòng trung thành đối với tổ chức.

Luân phiên trong phân công công việc.

Chú trọng vào các hoạt động đào tạo và phát triển, đặc biệt là các hoạt động đào tạo cụ thể trong công ty.

Thâm niên là một tiêu thức được sử dụng để xác định mức thù lao và thăng tiến cho người lao động.

c) Công ty theo kiểu phương Tây:

Áp dụng các giải pháp quản lý nguồn nhân lực chính thống.

Các tiêu chuẩn và bản mô tả công việc cụ thể.

Mức độ hoàn thành công việc là cơ sở để trả thù lao.

Khả năng và sự tương thích về văn hoá là các tiêu chuẩn được chú trọng trong quá trình tuyển chọn nhân viên.

Khuyến khích sự tham gia của nhân viên trong quá trình ra quyết định.

3. Hãy nêu ba điểm tốt và ba điểm cần phải cải tiến trong việc quản lý nguồn nhân lực được trình bày trong Bài tập tình huống 3.

Các điểm tốt:

Tính linh hoạt trong phân công công việc.

Duy trì mối liên hệ mật thiết giữa ông chủ và người lao động.

Chủ doanh nghiệp chăm lo đến lợi ích của những người mà anh ta tin cậy và trung thành với anh ta. (Chính điều này khơi dậy lòng nhiệt tình của người lao động).

Các điểm cần cải tiến:

Việc áp dụng các chức năng quản lý nguồn nhân lực có thể quá gia trưởng.

Yếu tố chủ quan ảnh hưởng quá nhiều đến quá trình vận dụng các chức năng quản lý nguồn nhân lực một cách phi chính thức.

Không khuyến khích sự tham gia của người lao động vào quá trình ra quyết định.

Phụ lục B - Chú giải Thuật ngữ

B

Bản mô tả công việc (***Job description***) Một bản viết mô tả những gì mà người đảm nhiệm công việc đó làm, công việc được thực hiện như thế nào và tại sao lại phải thực hiện.

Bản yêu cầu chuyên môn của công việc (***Job specification***) Một bản thể hiện các yêu cầu trình độ tối thiểu có thể chấp nhận được mà một người đảm nhiệm công việc cần có để có thể thực hiện thành công công việc được giao.

Bảo dưỡng phòng ngừa (***Preventive maintenance***) Sự bảo dưỡng được thực hiện trước khi hỏng hóc xảy ra.

Bất định (***Uncertainty***) Tình huống mà người ra quyết định không có được sự khẳng định về một vấn đề và cũng không có dự tính hợp lý khả năng vấn đề đó có thể xảy ra.

Bế tắc chiến lược (***Stuck in the middle***) Tình trạng một công ty không thể cạnh tranh bằng chiến lược tiên phong về chi phí hiệu quả, chiến lược khác biệt hoá và chiến lược tập trung trọng điểm.

Biện hộ dị thường (***Devil's advocate***) Cố tình đưa ra các lập luận đối lập với các lập luận của đa số.

C

Các vấn đề có kết cấu rõ ràng (***Well-structured problems***)*:* Các vấn đề trực tiếp, quen thuộc và dễ xác định.

Cam kết với tổ chức (***Organizational commitment***) Sự hướng tới công ty của người lao động bằng lòng trung thành với công ty, mối liên hệ và sự tham gia vào hoạt động của công ty.

Căng thẳng (***Stress***) Một diều kiện động thái trong đó một người phải đối mặt với một cơ hội, sự hạn chế hay một đòi hỏi liên quan đến điều mà người đó mong muốn mà kết quả được xem là bất định và quan trọng.

Chất lượng cuộc sống (***Quality of life***) Một đặc tính văn hoá quốc gia phản ảnh sự đề cao các mối quan hệ và sự quan tâm tới người khác.

Chương trình hành động khẳng định (***Affirmative action programs***) Chương trình nhằm tăng cường vị thế về tổ chức của các thành viên các nhóm được bảo trợ.

Chi phí gián tiếp (***Indirect costs***) Các chi phí mà hầu như không bị ảnh hưởng khi đầu ra thay đổi.

Chia sẻ công việc (***Job sharing***) Một giải pháp trong đó có từ hai người trở lên chia nhau làm cùng một công việc 40 giờ một tuần.

Chiến lược cấp công ty (***Corporate-level strategy***) Tìm kiếm để xác định những hoạt động kinh doanh nào mà công ty cần phải thực hiện.

Chiến lược chức năng (***Functional-level strategy***) Tìm kiếm nhằm xác định xem làm thế nào để phục vụ chiến lược cấp công ty.

Chiến lược ổn định (***Stability strategy***) Một chiến lược cấp công ty, đặc trưng bởi sự không có những thay đổi lớn.

Chiến lược tăng trưởng (***Growth strategy***) Chiến lược cấp toàn công ty nhằm tăng mức độ hoạt động của công ty. Chiến lược này thường bao gồm tăng doanh thu, tăng nhân viên và/hoặc tăng thị phần.

Chiến lược thu hẹp (***Retrenchment strategy***) Một chiến lược cấp công ty nhằm giảm phạm vi hoặc sự đa dạng của các hoạt động công ty.

Chiến lược theo lĩnh vực kinh doanh (***Business-level strategy***) Tìm kiếm để xác định xem một công ty cần phải cạnh tranh như thế nào trong từng lĩnh vực kinh doanh của mình.

Chủ nghĩa cá nhân (***Individualism***) Một khía cạnh văn hoá trong đó người ta phải tự lo liệu cho lợi ích của bản thân và của các thành viên trong gia đình mình.

Chủ nghĩa độc đoán (***Authoritarianism***) Niềm tin rằng những người khác nhau phải có vị thế và quyền lực khác nhau trong công ty.

Chủ nghĩa hẹp hòi (***Parochialism***) Cách nhìn nhận ích kỷ và hẹp hòi về thế giới, sự thiếu khả năng thừa nhận sự khác biệt giữa những người khác nhau.

Chủ nghĩa tập thể (***Collectivism***) Một khía cạnh văn hoá trong đó người ta mong đợi những người khác trong nhóm của mình quan tâm đến họ và bảo vệ họ khi họ gặp khó khăn.

Chức năng quản lý (***Management functions***) Sự hoạch định, tổ chức, chỉ đạo và kiểm soát.

Chuẩn mực (***Norms***) Các tiêu chuẩn chấp nhận được mà các thành viên trong một nhóm cùng chia sẻ.

Chuẩn mực đối chiếu (*Benchmarking*) Tìm kiếm hình mẫu thành công nhất trong các công ty cạnh tranh và các công ty không cạnh tranh đã giúp cho họ có thành tích vượt trội.

Chín chắn (*Maturity*) Khả năng và sự sẵn sàng nhận trách nhiệm của một người trong việc định hướng hành vi của mình.

Chính sách (*Policy*) Chỉ dẫn nhằm xác định các tiêu chuẩn cho việc ra các quyết định.

Chính thức hoá (*Formalisation*) Mức độ mà công ty dựa vào các quy tắc và quy trình để chỉ đạo hành vi của người làm việc.

Chuỗi mệnh lệnh (*Chain of command*) Luồng thẩm quyền từ trên xuống dưới trong công ty.

Công đoàn lao động (*Labor union*) Tổ chức đại diện cho người lao động tìm cách bảo vệ các quyền lợi của họ thông qua thương lượng tập thể.

Công ty cấu trúc máy móc (*Mechanistic company*) Một cơ cấu tổ chức có tính phức tạp, tính chính thức và sự tập trung quản lý ở mức cao.

Công ty hữu cơ (*Organic company*) Một cơ cấu tổ chức ở mức thấp về tính phức tạp, tính chính thức và sự quản lý tập trung.

Cộng tác (*Collaboration*) Sự giải quyết mâu thuẫn bằng cách tìm ra giải pháp có lợi cho tất cả các bên.

Cơ cấu chức năng (*Functional structure*) Một kiểu thiết kế mà các công việc có liên quan hoặc tương tự nhau thì được nhóm lại với nhau.

Cơ cấu của tổ chức (*Organization structure*) Một mô hình công ty được biểu hiện thông qua mức độ phức tạp, tính chính thức và sự quản lý tập trung.

Cơ cấu đơn giản (*Simple structure*) Kiểu cấu trúc công ty có độ phức tạp và tính chính thức thấp nhưng mức độ tập trung hoá cao.

Cơ cấu hội đồng (*Committee structure*) Một cấu trúc tập hợp các cá nhân từ các bộ phận chức năng khác nhau để giải quyết các vấn đề.

Cơ cấu ma trận (*Matrix structure*) Một kiểu thiết kế tổ chức mà các chuyên gia từ các phòng ban chức năng được phân công thực hiện một hoặc nhiều dự án dưới sự điều hành của người quản lý dự án.

Cơ cấu nhiệm vụ (*Task structure*) Mức độ mà các nhiệm vụ công việc được qui trình hoá.

Cơ cấu theo bộ phận (*Divisional structure*) Một cơ cấu tổ chức được lập nên từ các đơn vị tự chủ và tự quản.

D

Diễn đạt lại (***Paraphrasing***) Phát biểu lại những gì mà người khác đã nói bằng ngôn ngữ riêng của mình.

Dữ liệu (***Data***) Các số liệu, sự kiện ban đầu, chưa được phân tích.

Dự báo (***Forecasts***) Dự đoán kết quả trong tương lai.

Dự báo doanh thu (***Revenue forecasting***) Dự đoán doanh thu trong tương lai.

Dự báo định lượng (***Quantitative Forecasting***) Việc sử dụng một loạt các quy tắc toán học đối với các số liệu trong quá khứ để dự đoán các kết quả trong tương lai.

Dự báo định tính (***Qualitative Forecasting***) Sử dụng đánh giá và các ý kiến của những người am hiểu để dự báo các kết quả trong tương lai.

Dự toán chi đầu tư (***Capital expenditure budget***) Một bản ngân sách dự báo về các khoản đầu tư cho bất động sản, nhà cửa và các thiết bị chủ yếu.

Dự toán chi phí khả biến (***Variable budget***) Một dự toán có tính đến các chi phí có thể biến đổi theo khối lượng.

Dự toán doanh thu (***Revenue budget***) Bản ngân sách dự tính về doanh thu trong tương lai.

Dự toán mức không (**Zero-base budgeting - *ZBB***) Một hệ thống mà yêu cầu về ngân sách được khởi đầu từ con số không, bất kể những gì đã có từ trước.

Dự toán ngân sách (***Budget***) Một kế hoạch tính toán phân bổ nguồn lực cho các hoạt động cụ thể.

Dự toán tiền mặt (***Cash budget***) Bản ngân sách dự báo về lượng tiền mặt mà công ty sẽ có trong tay và công ty cần có bao nhiêu tiền mặt để đáp ứng các khoản chi tiêu.

Duy lý (***Rational***) Thể hiện sự lựa chọn nhất quán và tối đa hoá lợi ích trong phạm vi những hạn chế nhất định.

Đ

Đa dạng về kỹ năng (***Skill variety***) Mức độ mà một công việc bao gồm các hoạt động khác nhau đòi hỏi các kỹ năng và tài năng khác nhau.

Đánh giá kết quả công việc (***Performance appraisal***) Sự đánh giá kết quả công việc của cá nhân nhằm đi tới các quyết định khách quan về quản lý nhân sự.

Đánh giá kiểu mô tả (*Written essay*) Một kỹ thuật đánh giá kết quả công việc mà người đánh giá viết ra một bản mô tả các điểm mạnh, điểm yếu, kết quả đã có và tiềm năng của một nhân viên và trên cơ sở đó đưa ra các biện pháp để cải tiến.

Đánh giá theo thang đồ họa (*Graphic rating scales*) Kỹ thuật đánh giá kết quả công việc mà trong đó người đánh giá sắp xếp các yếu tố hoàn thành công việc theo thang bậc tăng dần.

Đạo đức (*Ethics*) Các quy định và nguyên tắc xác định hành vi là đúng hay sai.

Điều chỉnh tức thời (*Immediate corrective action*) Việc điều chỉnh ngay tức khắc hoạt động để hướng việc thực hiện công việc trở lại đúng định hướng của nó.

Điều tra về thái độ (*Attitude surveys*) Thu thập các ý kiến trả lời từ phía người lao động qua các bản câu hỏi về vấn đề họ suy nghĩ thế nào về công việc của mình, về các nhóm làm việc, về những người giám sát và/hoặc về công ty.

Địa vị (*Status*) Sự đánh giá về uy tín, vị trí, hoặc thứ hạng trong một nhóm.

Định hướng nhân viên (*Orientation*) Việc giới thiệu cho một nhân viên mới về công ty và về công việc mà người đó đảm nhận.

Đồng ý theo tập thể (*Groupthink*) Việc các thành viên trong nhóm bỏ qua quan điểm của mình để tỏ ra nhất trí.

Độ sâu của công việc (*Job depth*) Mức độ người lao động kiểm soát công việc của mình.

Độ tin cậy (*Reliability*) Thể hiện khả năng và mức độ một biện pháp tuyển dụng có thể đo lường sự vật giống nhau một cách nhất quán.

Động lực (*Motivation*) Sự sẵn sàng có các nỗ lực lớn để đạt mục tiêu của tổ chức, với điều kiện nỗ lực đó có khả năng thoả mãn nhu cầu của cá nhân.

Động não (*Brainstorming*) Quá trình tạo ra ý tưởng bằng cách khuyến khích các phương án khác nhau mà không chưa tính đến các phương án là đúng hay sai.

E

Ép buộc (*Forcing*) Việc thoả mãn nhu cầu của người này xong lại làm tổn hại đến quyền lợi của người khác.

G

Giá trị (*Values*) Những niềm tin cơ bản về cái gì là đúng và cái gì là sai.

Giai đoạn chuẩn hoá (*Norming*) Giai đoạn thứ ba của quá trình phát triển nhóm, được đặc trưng bởi các mối quan hệ chặt chẽ và sự gắn bó.

Giai đoạn chuyển nhóm (*Adjourning*) Giai đoạn cuối cùng của sự phát triển nhóm đối với các nhóm tạm thời, đặc trưng bởi sự quan tâm đến việc tổng kết các hoạt động hơn là việc thực hiện nhiệm vụ.

Giai đoạn hình thành (*Forming*) Giai đoạn đầu tiên trong quá trình phát triển nhóm, được đặc trưng bởi nhiều bất định.

Giai đoạn sóng gió (*Storming*) Giai đoạn thứ hai của quá trình phát triển nhóm, được đặc trưng bởi xung đột nội bộ nhóm.

Giai đoạn thực thi (*Performing*) Giai đoạn thứ tư của quá trình phát triển nhóm, khi một nhóm thực sự đi vào hoạt động.

Giảm lao động (*Decruitment*) Các phương pháp nhằm giảm bớt lượng lao động trong công ty.

Giao quyền (*Delegation*) Việc giao thẩm quyền và trách nhiệm cho người khác để họ thực hiện các hoạt động cụ thể.

Giao tiếp cá nhân (*Interpersonal communication*) Giao tiếp giữa hai người trở lên trong đó các bên được xem như là những con người cụ thể chứ không phải là đối tượng giao tiếp.

H

Hành động điều chỉnh cơ bản (*Basic corrective action*) Xác định lý do tại sao kết quả công việc bị sai lệch, sai lệch như thế nào, và điều chỉnh nguồn gốc của sự sai lệch.

Hành vi (*Behavior*) Các hành động của con người.

Hành vi loại A (*Type A behavior*) Hành vi được đặc trưng bởi cảm giác thường trực về sự cấp bách và động lực cạnh tranh quá mức.

Hành vi loại B (*Type B behavior*) Hành vi thoải mái, dễ dãi và không cạnh tranh.

Hành vi tổ chức (*Organisation behavior*) Nghiên cứu về các hành động của con người tại nơi làm việc.

Hệ thống đóng (*Closed system*) Các hệ thống mà không bị ảnh hưởng bởi, và không tác động tới môi trường bên ngoài.

Hệ thống hành chính quan liêu (*Bureaucracy*) Một hình thái công ty được đặc trưng bởi phân công lao động, phân cấp, các quy tắc, quy định và các quan hệ phi cá nhân.

Hệ thống thông tin quản lý (*Management information system*) Một hệ thống cung cấp các thông tin cần thiết cho bộ phận quản lý một cách thường xuyên.

Hiệu suất (*Efficiency*) Mối quan hệ giữa đầu vào và đầu ra, cố gắng giảm tối đa các chi phí về nguồn lực.

Hoạch định (*Planning*) Bao gồm việc xác định các mục tiêu, xây dựng chiến lược và phát triển các kế hoạch để phối hợp các hoạt động.

Hoạch định công suất (*Capacity planning*) Đánh giá khả năng của một hệ thống hoạt động trong việc tạo ra một số lượng mong muốn đơn vị đầu ra cho mỗi loại sản phẩm trong một khoảng thời gian nhất định.

Hoạch định nguồn nhân lực (*Human resource planning*) Quá trình qua đó bộ phận quản lý đảm bảo rằng họ có được nhân sự phù hợp có khả năng hoàn thành các nhiệm vụ để giúp cho công ty đạt được các mục tiêu của mình.

Hoạch định quá trình (*Process planning*) Xác định sản phẩm hay dịch vụ sẽ được tạo ra như thế nào.

Học thuyết 3 nhu cầu *(Three-needs theory)* Học thuyết cho rằng các nhu cầu thành đạt, nhu cầu quyền lực và nhu cầu quan hệ là những động lực chính trong công việc.

Học thuyết về hành vi (*Behavioral theories*) Các học thuyết xác định những hành vi khác biệt giữa người lãnh đạo hiệu quả và lãnh đạo kém hiệu quả.

K

Kênh (*Channel*) Môi trường truyền thông tin.

Kế hoạch chiến lược (*Strategic plans*) Các kế hoạch toàn công ty xây dựng các mục tiêu toàn thể và xác định vị thế của công ty trong môi trường của mình.

Kế hoạch cụ thể (*Specific plans*) Các kế hoạch được xác định rõ ràng và không thể cụ thể hoá thêm.

Kế hoạch ngắn hạn (*Short-term plans*) Các kế hoạch có thời hạn dưới một năm.

Kế hoạch vận hành (*Operational plans*) Các kế hoạch nêu chi tiết về việc làm thế nào để đạt được các mục tiêu toàn thể.

Kiểm soát (hoạt động) (***Controlling***) Quá trình điều khiển các hoạt động nhằm bảo đảm chúng được thực hiện thành công như hoạch định và sửa đổi bất kỳ sự sai lệch đáng kể nào.

Kiểm soát (quá trình) (***Control***) Quá trình giám sát các hoạt động nhằm đảm bảo rằng chúng được hoàn thành như hoạch định và điều chỉnh bất kỳ các sai lệch đáng kể nào.

Kiểm soát chặn trước (***Feedforward control***) Biện pháp kiểm soát được áp dụng để ngăn chặn vấn đề được dự đoán có thể xảy ra.

Kiểm soát phản hồi (***Feedback control***) Biện pháp kiểm soát được áp dụng sau khi xảy ra một hành động.

Kiểm soát quá trình (Process control) Quy trình kiểm soát chất lượng theo đó một mẫu trong quá trình sản xuất được lấy ra kiểm tra để xác định xem quá trình đó có đang nằm dưới sự kiểm soát hay không.

Kỷ luật (***Discipline***) Các hành động mà người quản lý thực hiện để thực thi các tiêu chuẩn và quy định của công ty.

L

Lao động dự phòng (***Contingent workers***) Lao động tạm thời và lao động không toàn thời gian nhằm bổ sung thêm cho đội ngũ lao động thường xuyên của công ty.

Làm giàu công việc (***Job enrichment***) Việc mở rộng công việc theo chiều dọc bằng cách thêm vào các nhiệm vụ về hoạch định và đánh giá.

Lẩng tránh (***Avoidance***) Rút lui khỏi hoặc kiềm chế xung đột.

Lãnh đạo (hoạt động) (***Leading***) Bao gồm việc động viên cấp dưới, chỉ đạo người khác, lựa chọn các kênh thông tin có hiệu quả nhất và giải quyết các mâu thuẫn.

Lãnh đạo (người) (***Leaders***) Những người có khả năng gây ảnh hưởng đối với người khác và nắm thẩm quyền quản lý.

Lãnh đạo có sức lôi cuốn (***Charismatic leadership***) Những người cấp dưới tuân theo sự chỉ đạo do khả năng lãnh đạo có tính chất anh hùng hay xuất chúng khi họ chứng kiến những hành vi nhất định.

Lãnh đạo gây biến đổi (***Transformational leaders***) Những người lãnh đạo tạo ra các động lực cho mỗi cá nhân và sự khích lệ về tinh thần, và là những người có sức lôi cuốn.

Lãnh đạo theo nhiệm vụ (***Transactional leaders***) Những người lãnh đạo hướng dẫn hoặc khuyến khích cấp dưới đi theo hướng các mục tiêu đã được đặt ra bằng cách làm rõ vai trò và các yêu cầu của nhiệm vụ.

Lọc tin (***Filtering***) Xử lý thông tin một cách có chủ đích nhằm tăng tính hấp dẫn của thông tin đối với người nhận.

Liên kết nhóm (***Group cohesiveness***) Mức độ các thành viên trong nhóm hướng tới nhau và cùng chia sẻ các mục tiêu của nhóm.

Liên lạc (***Communication***) Quá trình truyền tải và hiểu ý nghĩa của các thông tin.

Liên lạc chính thức (***Formal communication***) Liên lạc tuân thủ chuỗi mệnh lệnh của cấp có thẩm quyền hoặc là các thông tin cần thiết để thực hiện một công việc.

Liên lạc ngang (***Lateral communication***) Liên lạc giữa các cá nhân có vị trí công việc ngang nhau.

Liên lạc phi chính thức (***Informal communication***) Thông tin không thông qua sự phê chuẩn của các cấp quản lý và không tuân theo trật tự cấu trúc của tổ chức.

Liên lạc phi ngôn từ (***Nonverbal communication***) Liên lạc không dùng lời.

Liên lạc theo đường chéo (***Diagonal communication***) Các thông tin được truyền theo kiểu cắt ngang các chức năng và các cấp độ trong công ty.

Liên lạc từ dưới lên (***Upward communication***) Thông tin bắt nguồn từ các nhân viên cấp dưới tới các nhà quản lý cấp trên.

Liên lạc từ trên xuống (***Downward communication***) Thông tin bắt nguồn từ người quản lý xuống các cấp dưới.

Luân chuyển công việc (***Job rotation***) Sự chuyển đổi định kỳ các công nhân theo các công việc bao gồm các nhiệm vụ khác nhau.

Lý thuyết công bằng (***Equity theory***) Lý thuyết cho rằng người lao động sẽ so sánh tỷ lệ giữa đầu ra và đầu vào của công việc mà người đó đảm nhận với những người khác và sau đó điều chỉnh bất kỳ sự bất công bằng nào.

Lý thuyết gia về khoa học hành vi (***Behavioral science theorists***) Các nhà tâm lý và xã hội học nghiên cứu về hành vi của tổ chức dựa trên phương pháp khoa học.

M

Mạng lưới liên lạc (***Communication networks***) Các phương thức truyền tin theo chiều ngang và chiều dọc.

Mâu thuẫn (***Conflict***) Những sự khác biệt không thể tương thích với nhau dẫn đến sự xung đột hoặc đối kháng.

Mâu thuẫn chức năng (***Functional conflicts***) Các mâu thuẫn hỗ trợ các mục tiêu của công ty.

Mâu thuẫn phi chức năng (***Dysfunctional conflicts***) Những mâu thuẫn làm cản trở việc đạt tới các mục tiêu của công ty.

Mẫu công việc (***Work sampling***) Một công cụ tuyển chọn nhân sự theo đó các ứng viên xin việc được giới thiệu một mô hình thu nhỏ của một công việc và được yêu cầu thực hiện các nhiệm vụ cốt yếu của công việc đó.

Mô hình đặc điểm công việc (***Job characteristics model***) Mô hình dùng để phân tích và thiết kế các công việc; xác định 5 đặc điểm chính của công việc, các mối quan hệ qua lại và ảnh hưởng của chúng đối với các biến số kết qủa.

Mô phỏng (***Simulation***) Mô hình về hiện tượng thực tế chứa đựng một hoặc nhiều biến số có thể được thay đổi để đánh giá tác động của chúng.

Môi trường (***Environment***) Các thể chế hoặc lực lượng bên ngoài có thể tác động tới hoạt động của công ty.

Môi trường chung (***General environment***) Tất cả những gì bên ngoài công ty.

Mở rộng công việc (***Job enlargement***) Việc mở rộng một công việc theo chiều ngang, sự tăng phạm vi của công việc.

Mục tiêu (***Objectives***) Những kết quả mong muốn của các cá nhân, của các nhóm hay của toàn công ty.

Mục tiêu công bố (***Stated objectives***) Công bố chính thức về những gì công ty phát biểuvà những gì công ty muốn công chúng tin rằng đó là mục tiêu của công ty.

Mức độ phức tạp (***Complexity***): Những sự khác biệt trong một công ty.

Mức độ tham gia công việc (***Job involvement***) Mức độ một người lao động gắn bó với công việc của mình, tham gia tích cực và coi việc hoàn thành công việc của mình là quan trọng đối với bản thân mình.

Mức độ thoả mãn trong công việc (***Job satisfaction***) Thái độ chung của một người về công việc của mình.

N

Năng lực đặc biệt (***Distinctive competence***) Các kỹ năng và nguồn lực độc đáo quyết định vũ khí cạnh tranh của công ty.

Năng lực doanh nhân (***Entrepreneuship***) Quá trình mà các cá nhân theo đuổi các cơ hội, thoả mãn các nhu cầu và mong muốn thông qua sự sáng tạo, bất kể nguồn lực hiện tại mà họ kiểm soát.

Nghe tích cực (***Active listening***) Phương pháp lắng nghe toàn bộ nội dung mà không đưa ra những đánh giá hoặc những diễn giải vội vàng.

Ngôn ngữ cử chỉ (***Body language***) Các cử chỉ, các trạng thái của nét mặt và các vận động khác của cơ thể nhằm biểu thị ý nghĩa.

Ngữ điệu lời nói (***Verbal intonation***) Sự nhấn mạnh vào những từ ngữ hay câu chữ truyền tải ý nghĩa.

Người hướng dẫn (***Mentor***) Người đỡ đầu và hỗ trợ nhân viên cấp dưới trong công ty.

Người hưởng lợi (***Stakeholders***) Bất kỳ thực thể nào trong phạm vi chịu tác động của các quyết định và chính sách của một công ty.

Người quản lý (***Managers***) Các cá nhân chỉ đạo hoạt động của những người khác trong một công ty.

Người quản lý trực tiếp (***First-line managers***) Những người giám sát, là cấp quản lý thấp nhất.

Người sử dụng cuối cùng (***End-user***) Người sử dụng thông tin và chịu trách nhiệm về việc kiểm soát thông tin đó.

Người thừa hành (***Operatives***) Những người trực tiếp thực hiện một nhiệm vụ hoặc một công việc nào đó và họ không có trách nhiệm trong việc giám sát công việc của những người khác.

Nhận thức (***Perception***) Quá trình tổ chức và lý giải các ấn tượng theo cảm nhận nhằm tìm ra ý nghĩa cho một môi trường nào đó.

Nhóm (***Group***) Hai hoặc nhiều người có tương tác hoặc phụ thuộc lẫn nhau, kết hợp với nhau để đạt được các mục tiêu cụ thể nào đó.

Nhóm làm việc (***Work teams***) Nhóm gồm các cá nhân hợp tác với nhau để hoàn thành một tập hợp các nhiệm vụ. Các nhóm chính thức được hình thành từ các cá nhân phụ thuộc lẫn nhau, cùng chịu trách nhiệm đạt được một mục tiêu nào đó.

Nhóm làm việc hợp nhất (***Intergrated work team***) Một nhóm hoàn thành nhiều nhiệm vụ khác nhau bằng cách phân công các công việc cụ thể cho các thành viên và luân chuyển các công việc giữa các thành viên theo yêu cầu của nhiệm vụ.

Nhóm tự quản (***Self-managed work team***) Một nhóm được tổ chức theo chiều dọc, được giao hầu như toàn bộ quyền tự chủ trong việc xác định phương thức thực hiện nhiệm vụ.

Nhu cầu (***Need***) Trạng thái nội tâm làm cho một số kết quả nhất định tỏ ra hấp dẫn.

Nhu cầu an toàn (***Safety needs***) Nhu cầu của một người về sự an toàn và được bảo vệ tránh khỏi sự nguy hại về thể xác và tinh thần.

Nhu cầu được kính trọng (***Esteem needs***) Các yếu tố bên trong như lòng tự trọng, tính tự chủ và sự thành đạt, và các nhân tố bên ngoài như địa vị, sự thừa nhận và sự quan tâm.

Nhu cầu giao du (***Need for affiliation***) Mong muốn có được các mối quan hệ cá nhân thân mật và gần gũi.

Nhu cầu khẳng định mình (***Self-actualization needs***) Động lực của một người muốn trở thành người mà họ có thể trở thành.

Nhu cầu quyền lực (***Need for power***) Nhu cầu làm cho những người khác hành vi theo cách mà đáng lẽ ra họ không làm.

Nhu cầu sinh lý (***Physiological needs***) Các nhu cầu cơ bản như thức ăn, nước uống, chỗ ở và tình dục

Nhu cầu thành đạt (***Need for achievement***) Động cơ vượt trội người khác, thành công trong việc đạt được một số tiêu chuẩn nhất định, nhu cầu nỗ lực để thành công.

Nhu cầu xã hội (***Social needs***) Nhu cầu được thương yêu, được che chở, được chấp nhận, và có bạn hữu của con người.

Nhượng bộ (***Accommodation***) Giải quyết xung đột bằng cách đặt nhu cầu và mối quan tâm của những người khác cao hơn của mình.

P

Phán xét rập khuôn (***Stereotyping***) Phán xét một người dựa trên nhận thức về nhóm mà người đó là thành viên.

Phát triển liên nhóm (***Intergroup development***) Sự thay đổi thái độ, phán xét dập khuôn và nhận thức của các nhóm về nhau.

Phát triển tổ chức (*Organizational development*) Các phương pháp thay đổi con người và thay đổi chất lượng của các mối quan hệ công việc giữa các cá nhân.

Phản ánh trung thực công việc (*Realistic job preview*) Cho các ứng viên tìm việc tiếp cận cả thông tin tốt và xấu về công việc và công ty.

Phản hồi (*Feedback*) Mức độ mà sự thực hiện các hoạt động đòi hỏi để hoàn thành một công việc dẫn đến việc một cá nhân nhận được các thông tin trực tiếp và rõ ràng về hiệu quả thực hiện công việc của mình.

Phản hồi điều tra (*Survey feedback*) Kỹ thuật đánh giá thái độ, xác định sự khác biệt giữa các thái độ và giải quyết các khác biệt này bằng cách sử dụng thông tin khảo sát từ các nhóm phản hồi.

Phạm vi công việc (*Job scope*) Số nhiệm vụ khác nhau cần được thực hiện trong một công việc và tần số lặp lại của công việc.

Phạm vi kiểm soát (*Span of control*) Số nhân viên cấp dưới mà một người quản lý có thể chỉ đạo một cách hiệu quả và thực tế.

Phân công lao động (*Division of labor*) Việc phân chia các công việc ra thành các nhiệm vụ nhỏ và có tính chất lặp lại.

Phân nhóm theo chức năng (*Functional departmentalization*) Sự phân nhóm các hoạt động theo các chức năng cần được thực hiện.

Phân tích công việc (*Job analysis*) Quá trình đánh giá xác định các công việc và các hành vi cần thiết để thực hiện công việc.

Phân tích SWOT (*SWOT analysis*) Phân tích các điểm mạnh, điểm yếu của một công ty cũng như các cơ hội và mối đe dọa ở trong môi trường.

Phi tập trung hóa (*Decentralization*) Việc chuyển quyền ra quyết định xuống cấp thấp hơn trong công ty.

Q

Quá trình liên lạc (*Communication process*) Bảy giai đoạn theo đó các thông tin được truyền tải và nắm bắt.

Quá trình kiểm soát (*Control process*) Quá trình đo đạc kết quả công việc thực tế, so sánh với các tiêu chuẩn và thực hiện các tác động quản lý kịp thời để điều chỉnh những sai lạc hoặc thiếu hụt so với tiêu chuẩn.

Quá trình quản lý chiến lược (*Strategic management process*) Một quá trình 9 bước bao gồm hoạch định, thực hiện và đánh giá chiến lược.

Quá trình quản lý nguồn nhân lực (*Human resource management process*) Các hoạt động cần thiết để tuyển dụng cho công ty và duy trì chất lượng làm việc cao của các nhân viên.

Quá trình ra quyết định (*Decision-making process*) Một quá trình bao gồm 8 bước để xác định một vấn đề, lựa chọn giải pháp thay thế và đánh giá tính hiệu lực của quyết định.

Quá trình tuyển chọn (*Selection process*) Quá trình sàng lọc các ứng viên xin việc để bảo đảm tuyển dụng được các nhân viên phù hợp nhất.

Quan điểm cổ điển (về quản lý) (*Classical view*) Quan điểm cho rằng trách nhiệm xã hội duy nhất của quản lý là tối đa hoá lợi nhuận.

Quan điểm chấp nhận thẩm quyền (*Acceptance view of authority*) Lý thuyết cho rằng thẩm quyền xuất phát từ sự sẵn sàng chấp nhận của cấp dưới.

Quan điểm quan hệ con người về mâu thuẫn (*Human relations view of conflict*) Quan điểm cho rằng mâu thuẫn là tự nhiên và tất yếu trong một công ty.

Quan điểm truyền thống về mâu thuẫn (*Traditional view of conflict*) Quan điểm cho rằng tất cả các mâu thuẫn đều là xấu và cần phải tránh.

Quan điểm truyền thống về quyền lực (*Traditional view of authority*) Quan điểm cho rằng quyền lực đi từ trên xuống.

Quan hệ giữa người lao động và cấp quản lý (*Labour-management relations*) Mối quan hệ qua lại chính thức giữa công đoàn với quản lý của công ty.

Quản lý (*Management*) Quá trình cùng với người khác và thông qua người khác thực hiện các hoạt động một cách có hiệu quả.

Quản lý chất lượng tổng thể (*Total quality management-TQM*) Một triết lý quản lý được định hướng bởi nhu cầu và kỳ vọng của khách hàng.

Quản lý thời gian (*Time management*) Phương thức lập kế hoạch cá nhân về thời gian một cách hiệu quả.

Quản lý theo mục tiêu (*Management by objectives*) Một hệ thống trong đó cấp trên và cấp dưới cùng nhau xác định các mục tiêu thực hiện cụ thể; tiến độ thực hiện các mục tiêu được xem xét định kỳ và lợi ích được phân chia căn cứ vào tiến độ đó.

Quản lý vận hành (*Operations management*) Việc thiết kế, vận hành và kiểm soát quá trình chuyển biến các nguồn lực thành các thành phẩm hàng hoá và dịch vụ.

Quấy rối tình dục (*Sexual harrasment*) Hành vi được thể hiện qua những lời nói có tính gợi tình, sự động chạm thể xác không mong muốn và những lời tán tỉnh, đề nghị về tình dục hoặc lời nói hay hành vi mang bản chất tình dục.

Quy định (*Rule*) Văn bản quy định rõ ràng cho biết các nhà quản lý phải làm gì và không được làm gì.

Qui định đạo đức (*Code of ethics*) Khẳng định chính thức về các giá trị cơ bản và các quy tắc đạo đức trong công ty mà các nhân viên phải tuân thủ.

Quy trình (*Procedure*) Một loạt các bước nối tiếp có quan hệ tương hỗ có thể được sử dụng để giải quyết một vấn đề xác định.

Quyền lực (*Power*) Khả năng gây ảnh hưởng tới các quyết định.

Quyền lực ép buộc (*Coercive power*) Quyền lực dựa trên cơ sở sự sợ hãi.

S

Sáng kiến (*Innovation*) Quá trình đưa ra một ý tưởng sáng tạo và biến nó thành sản phẩm, dịch vụ hoặc phương pháp hoạt động hữu ích.

Sứ mạng (*Mission*) Mục đích của một công ty.

Sự đa dạng của lực lượng lao động (*Work force diversity*) Sự khác nhau về giới, chủng tộc, dân tộc, hoặc các điểm khác của người lao động trong các công ty.

Sự nghiệp (*Career*) Chuỗi các địa vị mà một người nắm giữ trong cuộc đời của mình.

Sự thay đổi (*Change*) Một sự thay đổi về con người, cơ cấu hoặc công nghệ.

Sự thoả hiệp (*Compromise*) Một giải pháp để giải quyết mâu thuẫn trong đó mỗi bên hy sinh một số lợi ích của mình.

Sự tương đồng có tính chất giả định (*Assumed similarity*) Tin rằng những người khác cũng giống như mình.

T

Tác nhân thay đổi (*Change agents*) Người hành động như là xúc tác và quản lý quá trình thay đổi.

Tầm quan trọng của nhiệm vụ (*Task significance*) Mức độ mà một công việc có ảnh hưởng đáng kể đến cuộc sống hay công việc của người khác.

Tập trung hóa (***Centralization***) Sự tập trung thẩm quyền ra quyết định của nhà quản lý cấp cao.

Thái độ (***Attitudes***) Quan điểm đánh giá về các đối tượng, con người hoặc sự kiện.

Thẩm quyền (***Authority***) Các quyền thuộc về một vị trí quản lý trong việc đưa ra các mệnh lệnh và trông chờ chúng được thực hiện.

Thẩm quyền gián tiếp (***Staff Authority***) Thẩm quyền ủng hộ, hỗ trợ và tư vấn cho những người có thẩm quyền theo tuyến.

Thẩm quyền theo tuyến (***Line authority***) Thẩm quyền cho phép một người quản lý chỉ đạo công việc của cấp dưới.

Thi hành (***Implementation***) Chuyển tải quyết định tới những người liên quan và làm cho họ cam kết đối với quyết định đó.

Thiết kế công việc (***Job design***) Cách thức các nhiệm vụ kết hợp với nhau để tạo thành các công việc hoàn chỉnh.

Thiết kế tổ chức (***Organization design)*** Việc xây dựng hoặc thay đổi cơ cấu của một công ty.

Thông điệp (***Message***) Một mục đích cần được truyền đạt.

Thời gian hoạt động (***Discretionary time***) Lượng thời gian có thể kiểm soát được của người quản lý.

Thời gian làm việc linh hoạt (thời gian linh hoạt) (***Flexible work hours)*** Hệ thống thời gian biểu trong đó người lao động được yêu cầu phải làm việc một số giờ nhất định trong tuần nhưng được tự do thay đổi giờ làm việc của mình trong giới hạn nhất định.

Thời gian phúc đáp (***Response time***) Lượng thời gian không kiểm soát được, bỏ ra để trả lời các yêu cầu, mệnh lệnh và các vấn đề do người khác đưa ra.

Thuyết lãnh đạo theo tình huống (***Situational leadership theory***) Một lý thuyết ngẫu hứng cho rằng lãnh đạo cần phù hợp với hoàn cảnh, đặc biệt là khả năng và trình độ của cấp dưới.

Thương thuyết (***Negotiation***) Quá trình hai hay nhiều bên trao đổi hàng hoá hay dịch vụ và dự định thống nhất về giá trao đổi chúng.

Thương thuyết tập thể (***Collective bargaining***) Quá trình đàm phán một thoả thuận nghiệp đoàn và việc thi hành thoả thuận đó sau khi đã đàm phán xong.

Tiếp cận định lượng (***Quantitative approach***) Việc sử dụng các phương pháp định lượng để cải tiến quá trình đưa ra quyết định.

Tiếp cận hệ thống (*System approach*) Lý thuyết coi tổ chức là tập hợp các bộ phận có quan hệ tương hỗ và phụ thuộc vào nhau.

Tiếp cận hệ thống về tính hiệu quả của tổ chức (*Systems approach to organizational effectiveness*) Đánh giá tính hiệu quả của một công ty trên cơ sở cả phương tiện và mục tiêu.

Tiếp cận theo nguồn nhân lực (*Human resources approach*) Khoa học về quản lý có trọng tâm là hành vi của con người.

Tiếp cận tùy biến (*Contingency Approach*) Nhận biết và phản ứng với các biến đổi tình huống khi chúng phát sinh.

Tiêu chí ra quyết định (*Decision criteria*) Các tiêu chí để xác định cái gì là hợp lý trong một quyết định.

Tin không chính thức (*Grapevine*) Mạng lưới thông tin không chính thức.

Tính biến động của nhiệm vụ (*Task variability*) Số lượng các ngoại lệ mà các cá nhân gặp phải trong công việc của mình.

Tính chọn lựa (*Selectivity*) Quá trình người ta đồng hoá các chi tiết nhất định của những gì quan sát được, tuỳ thuộc vào mối quan tâm, nguồn gốc cá nhân và thái độ của họ.

Tính hiệu lực (*Effectiveness*) Sự đạt được mục tiêu.

Tính sáng tạo (*Creativity*) Khả năng kết hợp các ý tưởng với nhau theo một cách độc đáo hoặc tạo ra một sự liên kết đặc biệt giữa các ý tưởng.

Tính tự chủ (*Autonomy*) Mức độ tự do, độc lập và tự chủ của một cá nhân trong việc lập kế hoạch và thực hiện một công việc nhất định.

Tính xác thực (*Validity*) Mối quan hệ được kiểm nghiệm tồn tại giữa một cơ chế lựa chọn và một tiêu chí liên quan nào đó.

Tổ chức (hoạt động) (*Organizing*) Xác định các nhiệm vụ nào cần làm, ai làm, phân nhóm các nhiệm vụ như thế nào, ai báo cáo cho ai và ai là người ra các quyết định.

Tổ chức (*Organization*) Tập hợp con người một cách có hệ thống nhằm thực hiện mục tiêu cụ thể.

Tổ chức dịch vụ (*Service companies*) Các công ty tạo ra các đầu ra phi vật chất như dịch vụ giáo dục, y tế, vận tải là vô hình, không thể tồn trữ được, và gắn khách hàng với quá trình phục vụ thực tế.

Trách nhiệm (*Responsibility*) Nghĩa vụ phải thực hiện các công việc đã được giao phó.

Trách nhiệm xã hội (***Social responsibility***) Nghĩa vụ của công ty, ngoài những gì luật pháp và kinh doanh yêu cầu, trong việc theo đuổi các mục tiêu dài hạn có ích cho xã hội.

Trao quyền (***Empowerment***) Sự tăng cường tính tự chủ của người lao động trong việc ra quyết định.

Trung tâm đánh giá (***Assessment centers***) Nơi các ứng cử viên thực hiện các bài sát hạch công việc mô phỏng để đánh giá các tiềm năng quản lý của họ.

Trường phái quan hệ con người (***Human relations movement***) Quan niệm - hầu như còn chưa được khẳng định bằng nghiên cứu - cho rằng một người lao động mãn nguyện sẽ là người lao động có năng suất cao hơn.

Tuyển lựa (***Recruitment***) Quá trình tìm kiếm, xác định và thu hút những người có năng lực để làm việc.

Tư vấn theo quá trình (***Process consultation***) Sự giúp đỡ của một nhà tư vấn bên ngoài đối với người quản lý trong việc nhận thức, hiểu và có hành động đối với các sự kiện của quá trình.

Tự giám sát (***Self-monitoring***) Một đặc điểm tính cách thể hiện khả năng của một cá nhân trong việc điều chỉnh hành vi của mình cho phù hợp với các yếu tố tình huống bên ngoài.

Tự trọng (***Self-esteem***) Mức độ một người thích hay không thích chính bản thân mình.

V

Vai trò (***Role***) Tập hợp các chuẩn mực hành vi mà một người nắm giữ một vị trí nhất định trong một thực thể xã hội phải tuân thủ.

Vai trò giao tiếp cá nhân (***Interpersonal Roles***) Vai trò bao gồm các hoạt động tiên phong, lãnh đạo và giao tiếp.

Vai trò quản lý (***Management roles***) Các phạm trù riêng biệt của hành vi quản lý.

Vai trò quyết định (***Decisional roles***) Vai trò của các doanh nhân khởi nghiệp, những người xử lý tình huống bất trắc, người phân phối nguồn lực và người thương thuyết.

Vấn đề (***Problem***) Sự khác biệt giữa tình trạng công việc hiện tại và tình trạng mong muốn.

Văn hoá công ty (***Organizational culture***) Hệ thống các giá trị chung trong công ty có ảnh hưởng quan trọng đến hành vi của các thành viên.

Văn hoá mạnh (*Strong cultures*) Văn hoá công ty mà các giá trị then chốt được thể hiện mạnh mẽ và được chia sẻ rộng rãi trong toàn công ty.

Văn hoá quốc gia (*National culture*) Các quan điểm và thái độ chung của các cá nhân trong cùng một quốc gia có ảnh hưởng tới hành vi và cách nhìn nhận về thế giới của họ.

X

Xác định nhiệm vụ (*Task identity*) Mức độ mà một công việc đòi hỏi sự hoàn thành toàn bộ hay một phần xác định của nhiệm vụ.

Xây dựng mục tiêu truyền thống (*Traditional objective setting*) Các mục tiêu được đặt ra trước hết cho cấp quản lý cao nhất, sau đó được chia thành các mục tiêu nhỏ cho từng cấp trong công ty. Cấp cao nhất đưa ra các tiêu chuẩn cho tất cả các cấp dưới.

Xây dựng nhóm (*Team building*) Giao tiếp qua lại giữa các thành viên trong nhóm làm việc nhằm học hỏi cách suy nghĩ và làm việc của các thành viên khác.

Xếp hạng thứ tự theo nhóm (*Group order ranking*) Phương pháp đánh giá kết quả công việc bằng cách nhóm những người lao động theo các tiêu chuẩn phân loại được sắp xếp có thứ tự.

Xử lý văn bản (*Word processing*) Phần mềm cho phép người sử dụng viết, thay đổi, biên tập, sửa chữa, xoá hay in thư từ, báo cáo và văn bản.

Y

Yếu tố động lực (*Motivators*) Các yếu tố làm tăng mức độ thoả mãn trong công việc.

Yếu tố hành vi của thái độ (*Behavioral component of an attitude*) Khuynh hướng hành động theo một cách nào đấy đối với ai hoặc điều gì đó.

Yếu tố phòng ngừa (*Hygiene factors*) Các yếu tố loại trừ sự không thoả mãn.

Phụ lục C - Thông tin bổ sung

Chương trình Phát triển Dự án Mê Kông đã biên soạn bộ sách dành cho các nhà quản lý và chủ các doanh nghiệp vừa và nhỏ ở Việt Nam. Mỗi cuốn sách được thiết kế để sử dụng một cách linh hoạt. Điều này có nghiã là một người có thể tự nghiên cứu toàn bộ cuốn sách, một giáo viên có thể sử dụng để giảng dạy, hoặc chuyên gia tư vấn có thể dùng để tham khảo cho công tác chuyên môn của mình. Bộ sách gồm hai nhóm chủ đề:

- Quản trị Nguồn Nhân lực trong các Doanh nghiệp Vừa và Nhỏ
- Quản trị Marketing trong các Doanh nghiệp Vừa và Nhỏ

Nhóm chủ đề 1: Quản trị Nguồn Nhân lực trong các Doanh nghiệp Vừa và Nhỏ

1.01 Chủ doanh nghiệp và chức năng quản lý nguồn nhân lực

1.02 Phân tích công việc

1.03 Mô tả công việc, yêu cầu chuyên môn và các tiêu chuẩn kết quả công việc

1.04 Thu hút, tìm kiếm và lựa chọn nguồn nhân lực

1.05 Hệ thống tiền lương và tiền công

Nhóm chủ đề 2: Quản trị Marketing trong các Doanh nghiệp Vừa và Nhỏ

2.01 Các khái niệm cơ bản về Marketing

2.02 Thu thập thông tin về khách hàng

2.03 Thu thập thông tin về quá trình và xu hướng mua hàng của khách hàng

2.04 Thị trường mục tiêu

2.05 Kế hoạch hoá và phát triển sản phẩm

2.06 Giá và chiến lược giá

2.07 Khuếch trương sản phẩm và quảng cáo

MPDF

Chương trình phát triển dự án Mê kông

Quản trị Nguồn Nhân lực và Marketing trong các Doanh nghiệp Vừa và Nhỏ

PHIẾU ĐẶT MUA SÁCH

Họ và tên:

Địa chỉ:

Tỉnh/Thành phố:

Điện thoại:

Fax: E-mail:

Tên sách	Số lượng	Giá	Tổng
Tổng			

Phương thức thanh toán

- ❒ Bằng tiền mặt
- ❒ Bằng Séc, thanh toán cho *Nhà Xuất bản Trẻ TPHCM*
- ❒ Chuyển tiền bằng đường bưu điện
- ❒ Chuyển khoản qua Ngân hàng tới :
  Nhà Xuất bản Trẻ
  Tài khoản số: 710A.00637
  Tại: Ngân hàng Công thương
  Chi nhánh 3, TP Hồ Chí Minh
- ❒ Bằng thẻ tín dụng:
  - ❑ VISA
  - ❑ MASTERCARD

_____ _____

Số thẻ Ngày hết hạn

Vận chuyển

- ❒ Tôi muốn nhận sách tại Nhà Xuất bản
- ❒ Xin hãy chuyển sách cho tôi qua đường bưu điện

Xác nhận

_____ _____

Người đặt mua ký tên và đóng dấu *Ngày*

Xin gửi phiếu đăng ký này tới:

Nhà Xuất bản Trẻ
161 Lý Chính Thắng
Quận 3, TP Hồ Chí Minh
Tel: 9316211 – 8465595 – 8465596 – 9317849
Fax: (84-8) 8437450
Email: nxbtre@hcm.vnn.vn

MPDF

Chương trình phát triển dự án Mê kông

Quản trị Nguồn Nhân lực và Marketing trong các Doanh nghiệp Vừa và Nhỏ

PHIẾU ĐÁNH GIÁ

Chương trình Phát triển Dự án Mê Kông rất mong bạn đọc gửi lại phiếu đánh giá cho chúng tôi. Chúng tôi sẽ phân tích thông tin phản hồi để có thể cung cấp cho bạn đọc những dịch vụ tốt hơn, cũng như biên soạn thêm tài liệu đào tạo cho các nhà quản lý doanh nghiệp vừa và nhỏ. Tất cả các thông tin trong phiếu đánh giá này sẽ được bảo mật. Xin hãy dành 10 phút để hoàn thành phiếu đánh giá và gửi phiếu về địa chỉ dưới đây, bằng fax hoặc qua bưu điện.

Ngoài ra, nếu bạn có câu hỏi liên quan đến nội dung cuốn sách, Chương trình Phát triển Dự án Mê Kông sẽ chuyển các câu hỏi của bạn tới tác giả (cho đến tháng 9 năm 2001). Đề nghị gửi câu hỏi cùng với phiếu đánh giá này bằng fax, thư hoặc thư điện tử tới MPDF theo địa chỉ sau:

Chương trình Phát triển Dự án Mê Kông

63 Phố Lý Thái Tổ, Tầng 7

Hà Nội, Việt Nam

Điện thoại: (84-4) 824-7892 Fax: (84-4) 824-7898

E-mail: dlien@ifc.org

1. Cho biết tên cuốn sách mà bạn muốn góp ý kiến?_____

2. Bạn đã nghe nói đến hoặc nhìn thấy cuốn sách này lần đầu tiên ở đâu?

- ❒ Vô tuyến
- ❒ Đài
- ❒ Báo chí
- ❒ Ở một khoá học mà tôi tham dự
- ❒ Ở một cuộc hội thảo mà tôi tham dự
- ❒ Từ một người bạn
- ❒ Ở hiệu sách
- ❒ Khác (Xin hãy nêu rõ)_____

3. Bạn đã sử dụng cuốn sách này trong hoàn cảnh nào?

- ❒ Trong các khoá học ở trường Đại học/Cao đẳng
- ❒ Hội thảo
- ❒ Công tác tư vấn
- ❒ Tự nghiên cứu

4. Lý do chính mà bạn mua cuốn sách?

- ❒ Một số người giới thiệu cuốn sách với tôi
- ❒ Cuốn sách là tài liệu bắt buộc trong khoá học mà tôi tham dự
- ❒ Tôi nghĩ rằng cuốn sách có thể giúp tôi khởi sự công việc kinh doanh của mình
- ❒ Tôi nghĩ rằng cuốn sách có thể giúp tôi cải tiến công việc kinh doanh hiện nay của mình
- ❒ Tôi thích cách trình bày của cuốn sách
- ❒ Cuốn sách này rẻ hơn so với một số cuốn sách tương tự

5. Phần nào của cuốn sách được bạn nghiên cứu nhiều nhất?

- ❒ Bài tập tự kiểm tra
- ❒ Bài tập thực hành
- ❒ Bài tập tình huống
- ❒ Kế hoạch ứng dụng
- ❒ Nội dung của cuốn sách
- ❒ Phần khác_____

6. Phần nào của cuốn sách được bạn nghiên cứu ít nhất?

- ❒ Bài tập tự kiểm tra
- ❒ Bài tập thực hành
- ❒ Bài tập tình huống
- ❒ Kế hoạch ứng dụng
- ❒ Nội dung của cuốn sách
- ❒ Phần khác_____

7. Nếu bạn là chủ doanh nghiệp, bạn đã áp dụng những kiến thức nghiên cứu được từ cuốn sách này vào thực tế công việc kinh doanh của mình như thế nào?

   ❒ Tôi đã hiểu biết được nhiều hơn trước
   ❒ Tôi đã sử dụng những kiến thức nghiên cứu để xem xét lại công việc kinh doanh hiện nay của mình
   ❒ Tôi đã sử dụng những kiến thức nghiên cứu để đưa ra những biện pháp quản lý mới
   ❒ Tôi không sử dụng nhiều những kiến thức nghiên cứu từ cuốn sách vì thấy chúng không phù hợp
   ❒ Lý do khác (xin nêu rõ)_____

8. Bạn có thể sử dụng bài tập ứng dụng để giải quyết các vấn đề trong công ty mình?

   ❒ Có thể áp dụng hầu hết kế hoạch ứng dụng
   ❒ Có thể áp dụng khoảng một nửa kế hoạch ứng dụng
   ❒ Hầu như không áp dụng được một kế hoạch ứng dụng nào

   Nếu bạn hầu như không thể áp dụng được một kế hoạch ứng dụng nào, xin bạn cho biết lý do.

   _____
   _____

9. Bạn dành bao nhiêu thời gian để nghiên cứu cuốn sách này? Xin hãy ước tính theo số giờ.

   ❒ 1 đến 5 giờ
   ❒ 5 đến 10 giờ
   ❒ 10 đến 15 giờ
   ❒ 15 đến 20 giờ
   ❒ Khoảng thời gian khác (xin hãy nêu rõ)_____

10. Bạn hãy đánh giá cuốn sách này theo thang điểm dưới đây?

Rõ ràng	1	2	3	4	Không rõ ràng
Thú vị	1	2	3	4	Không thú vị
Rất hữu ích	1	2	3	4	Không hữu ích
Quá dễ	1	2	3	4	Quá khó
Mất quá ít thời gian/ công sức nghiên cứu	1	2	3	4	Mất quá nhiều thời gian/ công sức nghiên cứu

11. Bạn hãy đánh giá về Bài tập Thực hành?

❒ Qua dễ	1	2	3	4	Quá khó
❒ Hợp lý	1	2	3	4	Không hợp lý

12. Giá của cuốn sách này như thế nào?

- ❒ Quá cao
- ❒ Hợp lý
- ❒ Quá thấp

13. Bạn sẽ:

- ❒ Mua cuốn sách khác ở cùng nhóm chủ đề
- ❒ Mua cuốn sách ở nhóm chủ đề khác
- ❒ Giới thiệu cuốn sách này với người khác

Ý kiến bổ sung

Nếu bạn có thêm ý kiến hay nhận xét về cuốn sách này hoặc phần nào của cuốn sách, xin vui lòng cho biết.

_____

_____

_____

_____

_____

_____

_____

_____

_____

CHỦ DOANH NGHIỆP VÀ CHỨC NĂNG QUẢN LÝ NGUỒN NHÂN LỰC

CHƯƠNG TRÌNH DỰ ÁN MÊ KÔNG (MPDF)

Chịu trách nhiệm xuất bản	:	**LÊ HOÀNG**
Biên tập	:	**TRIỆU KINH VĂN**
Trình bày bìa	:	**TRÍ ĐỨC**
Kỹ thuật	:	**HIỂN KHÁNH**
Sửa bản in	:	**LÊ CÔNG**

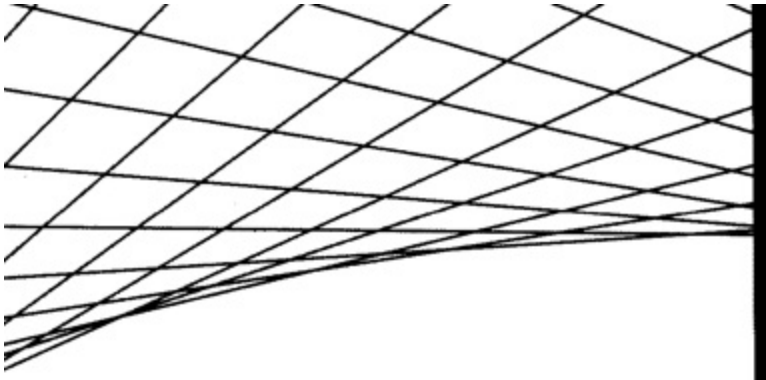
NHÀ XUẤT BẢN TRẺ

161B Lý Chính Thắng - Quận 3 - Thành phố Hồ Chí Minh

ĐT: 9316211 - 8465595 - 8465596 - 9317849

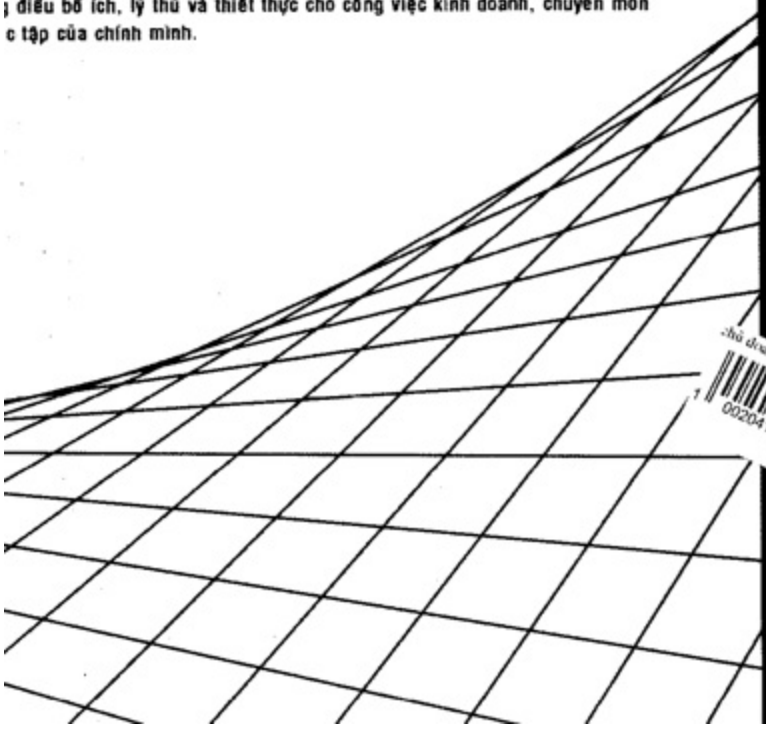
Fax: (84-8) 8437450

Email: nxbtre@hcm.vnn.vn



ành nhân tự học

sách do Chương trình Phát triển Dự án Mê Kông (MPDF) phối hợp với
Đại học mở OLA (Canada) biên soạn gồm hai nhóm chủ đề:
Quản trị Nguồn Nhân lực trong các Doanh nghiệp Vừa và Nhỏ.
Quản trị Marketing trong các Doanh nghiệp Vừa và Nhỏ.
bộ với 12 tựa sách, được thiết kế linh hoạt, độc lập, dễ đọc và dễ ứng dụng.
loanh nghiệp, chuyên gia tư vấn, giáo viên và sinh viên khoa kinh tế,
trị doanh nghiệp, Marketing đều có thể tìm thấy từ những trang sách này
điều bổ ích, lý thú và thiết thực cho công việc kinh doanh, chuyên môn
c tập của chính mình.



MPDF

Chương trình Phát triển Dự án Mê Kông

Chương trình Phát triển Dự án Mê Kông (MPDF) là chương trình đa phương tài trợ của:

Ngân hàng Phát triển Châu Á (ADB)
Ôxtrâylia
Ca-na-đa
Phần Lan
Công ty Tài chính Quốc tế (IFC)
Nhật Bản
Na-uy
Thụy Điển
Thụy Sĩ
Vương quốc Anh

Chương trình được điều hành bởi Công ty Tài chính Quốc tế IFC
bộ phận chuyên về khu vực tư nhân thuộc Tập đoàn Ngân hàng Thế giới.

GIÁ : 27.000 ĐỒNG

Document Outline

- CHU DOANH NGHIEP VA CHUC NANG QUAN LY NGUON NHAN LUC
- Muc luc