

ĐẠI HỌC QUỐC GIA HÀ NỘI
TRƯỜNG ĐẠI HỌC KINH TẾ

NGUYỄN HỮU TUẤN

QUẢN TRỊ NHÂN SỰ
TẠI CÔNG TY TRÁCH NHIỆM HỮU HẠN MDA E&C

LUẬN VĂN THẠC SĨ QUẢN TRỊ KINH DOANH

CHƯƠNG TRÌNH ĐỊNH HƯỚNG THỰC HÀNH

Hà Nội – 2015

**ĐẠI HỌC QUỐC GIA HÀ NỘI
TRƯỜNG ĐẠI HỌC KINH TẾ**

NGUYỄN HỮU TUẤN

**QUẢN TRỊ NHÂN SỰ
TẠI CÔNG TY TRÁCH NHIỆM HỮU HẠN MDA E&C**

**Chuyên ngành: Quản Trị Kinh Doanh
Mã số: 60 34 01 02**

LUẬN VĂN THẠC SĨ QUẢN TRỊ KINH DOANH

CHƯƠNG TRÌNH ĐỊNH HƯỚNG THỰC HÀNH

NGƯỜI HƯỚNG DẪN KHOA HỌC:

**XÁC NHẬN CỦA
CÁN BỘ HƯỚNG DẪN**

**XÁC NHẬN CỦA CHỦ TỊCH HĐ
CHẤM LUẬN VĂN**

Hà Nội – 2015

CAM KẾT

Tôi xin cam đoan đây là công trình nghiên cứu của riêng tôi . Các số liệu, kết quả nêu trong luận văn là trung thực và chưa từng được ai công bố trong bất kỳ công trình nào khác.

Các kết quả, số liệu do tôi trực tiếp thu thập, thống kê và xử lý . Các nguồn dữ liệu khác được tôi sử dụng trong luận văn đều ghi nguồn trích dẫn và xuất xứ.

Hà Nội, ngày tháng năm

Người thực hiện luận văn

Nguyễn Hữu Tuấn

LỜI CẢM ƠN

Lời đầu tiên, tôi xin gửi lời cảm ơn chân thành đến toàn thể quý Thầy, Cô Trường Đại học kinh tế - Đại học Quốc gia Hà Nội đã trang bị những kiến thức quý báu trong thời gian tôi theo học tại trường.

Tôi xin trân trọng cảm ơn Phó Giáo Sư, Tiến sỹ Nguyễn Duy Dũng, Thầy đã luôn tận tình hướng dẫn, định hướng và góp ý giúp đỡ tôi hoàn thành luận văn này.

Tôi xin trân trọng cảm ơn lãnh đạo các phòng, ban, bộ phận và toàn thể nhân viên của Công ty TNHH MDA E & C đã cung cấp tài liệu, tham gia thảo luận và đóng góp kết quả khảo sát, tạo điều kiện thuận lợi cho tôi trong quá trình nghiên cứu, hoàn thiện luận văn.

Cuối cùng, tôi xin chân thành cảm ơn những người bạn, đồng nghiệp, người thân đã luôn động viên, khích lệ tôi trong suốt quá trình học tập và nghiên cứu.

MỤC LỤC

DANH MỤC CÁC TỪ VIẾT TẮT.....	i
DANH SÁCH BẢNG	i
DANH SÁCH SƠ ĐỒ.....	i
DANH SÁCH HÌNH.....	ii
DANH SÁCH PHỤ LỤC.....	ii
PHẦN MỞ ĐẦU	3
1. Tính cấp thiết của đề tài	3
2. Mục tiêu và nhiệm vụ nghiên cứu.....	4
3. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu.....	4
4. Ý nghĩa khoa học và tính thực tiễn của đề tài	5
5. Bố cục luận văn	5
CHƯƠNG 1. CƠ SỞ LÝ LUẬN VÀ TỔNG QUAN NGHIÊN CỨU.....	6
VỀ QUẢN TRỊ NHÂN SỰ.....	6
1.1. Tổng quan tình hình nghiên cứu	6
1.2. Khái niệm và vai trò của quản trị nhân sự	8
1.2.1. Khái niệm quản trị nhân sự	8
1.2.2. Vai trò của quản trị nhân sự	9
1.3. Một số học thuyết chủ yếu về quản trị nhân sự	10
1.3.1. Thuyết X: Thuyết con người kinh tế (Taylor, Gant, Ghinbert)	10
1.3.2. Thuyết Y: Thuyết con người xã hội (Gregor, Maslow, Likert).....	10
1.3.3. Thuyết Z: Của các xí nghiệp Nhật Bản.....	11
1.4 Nội dung của công tác quản trị nhân sự.....	11
1.4.1. Phân tích công việc	12
1.4.2. Tuyển dụng nhân sự	E
rror! Bookmark not defined.	
1.4.3. Đào tạo và phát triển nhân sự	E
rror! Bookmark not defined.	
1.4.4. Sắp xếp và sử dụng lao động	E
rror! Bookmark not defined.	
1.4.5. Đánh giá và đãi ngộ nhân sự	E
rror! Bookmark not defined.	
1.5. Chỉ tiêu đánh giá hiệu quả công tác quản trị nhân sự	E
rror! Bookmark not defined.	

1.5.1. Mục tiêu của công tác quản trị nhân sự	E
rror! Bookmark not defined.	
1.5.2. Các chỉ tiêu đánh giá hiệu quả công tác quản trị nhân sự	E
rror! Bookmark not defined.	
1.6. Các nhân tố ảnh hưởng đến công tác quản trị nhân sự	E
rror! Bookmark not defined.	
1.6.1. Nhân tố môi trường kinh doanh	E
rror! Bookmark not defined.	
1.6.2. Nhân tố con người	E
rror! Bookmark not defined.	
1.6.3. Nhân tố nhà quản trị	E
rror! Bookmark not defined.	
CHƯƠNG 2. PHƯƠNG PHÁP VÀ THIẾT KẾ NGHIÊN CỨU	E
rror! Bookmark not defined.	
2.1. Lựa chọn phương pháp nghiên cứu định tính kết hợp với định lượng	E
rror! Bookmark not defined.	
2.1.1. Thực hiện tổng hợp và phân tích tài liệu thứ cấp	E
rror! Bookmark not defined.	
2.1.2. Thực hiện thảo luận nhóm	E
rror! Bookmark not defined.	
2.2. Thu thập thông tin	E
rror! Bookmark not defined.	
2.2.1. Về nguồn dữ liệu thứ cấp	E
rror! Bookmark not defined.	
2.2.2. Về nguồn dữ liệu sơ cấp	E
rror! Bookmark not defined.	
2.3. Lịch trình nghiên cứu	E
rror! Bookmark not defined.	

2.4.	Phân tích kết quả	E
rror! Bookmark not defined.		
2.5.	Tính xác thực và độ tin cậy của dữ liệu	E
rror! Bookmark not defined.		
CHƯƠNG 3. KẾT QUẢ NGHIÊN CỨU VÀ THẢO LUẬN		
rror! Bookmark not defined.		
3.1.	Khái quát chung về công ty TNHH MDA E&C	E
rror! Bookmark not defined.		
3.1.1.	Quá trình hình hành và phát triển công ty.	E
rror! Bookmark not defined.		
3.1.2.	Chức năng, nhiệm vụ của công ty	E
rror! Bookmark not defined.		
3.2.	Thực trạng công tác quản trị nhân sự tại công ty TNHH MDA E&C.	E
rror! Bookmark not defined.		
3.2.1.	Tình hình nhân sự tại công ty qua các năm.	E
rror! Bookmark not defined.		
3.2.2.	Thực trạng công tác tuyển dụng nhân sự tại công ty TNHH MDA E&C	E
rror! Bookmark not defined.		
3.2.3.	Thực trạng công tác sắp xếp và sử dụng người lao động tại công ty TNHH MDA E&C.	E
rror! Bookmark not defined.		
3.3.	Tổng hợp kết quả khảo sát, nhận xét số liệu kết quả khảo sát về thực trạng quản trị nhân sự của Công ty TNHH MDA E&C.	E
rror! Bookmark not defined.		
3.3.1.	Kết quả khảo sát	E
rror! Bookmark not defined.		
3.3.2.	Nhận xét số liệu kết quả khảo sát về thực trạng quản trị nhân sự tại Công ty TNHH MDA E&C	E
rror! Bookmark not defined.		

CHƯƠNG 4. ĐỊNH HƯỚNG, GIẢI PHÁP QUẢN TRỊ NHÂN SỰ CỦA CÔNG TY TNHH MDA E&C GIAI ĐOẠN 2015-2020

..... E

rror! Bookmark not defined.

VÀ BÀI HỌC KINH NGHIỆM

..... E

rror! Bookmark not defined.

4.1. Định hướng phát triển của Công ty TNHH MDA E&C trong thời gian tới.

..... E

rror! Bookmark not defined.

4.1.1. Phương hướng và mục tiêu phấn đấu của công ty trong thời gian tới.

..... E

rror! Bookmark not defined.

4.1.2. Định hướng công tác quản trị nhân sự của công ty trong thời gian tới

..... E

rror! Bookmark not defined.

4.2 Giải pháp nhằm hoàn thiện công tác quản trị nhân sự tại công ty TNHH MDA E&C.

..... E

rror! Bookmark not defined.

4.3. Bài học kinh nghiệm và kiến nghị trong công tác Quản trị nhân sự của Công ty
TNHH MDA E&C:

..... E

rror! Bookmark not defined.

KẾT LUẬN

..... E

rror! Bookmark not defined.

DANH MỤC CÁC TỪ VIẾT TẮT

STT	Ký hiệu	Nguyên nghĩa
1	TNHH	Trách nhiệm hữu hạn
2	CBNV	Cán bộ nhân viên

DANH SÁCH BẢNG

STT	Bảng	Nội dung	Trang
1	Bảng 2.1	Bảng báo cáo kết quả kinh doanh qua các năm	49
2	Bảng 2.2	Bảng số lượng lao động của doanh nghiệp qua các năm	51
3	Bảng 2.3	Cơ cấu nguồn nhân lực theo độ tuổi của công ty các năm	54
4	Bảng 2.4	Tình hình tuyển dụng nhân sự theo trình độ qua các năm	55
5	Bảng 2.5	Tình hình tuyển dụng nhân sự theo giới tính qua các năm	56
6	Bảng 2.6	Mẫu bảng xác định nhu cầu tuyển dụng	58
7	Bảng 2.7	Chi phí tuyển mộ	59
8	Bảng 2.8	Bảng tỷ lệ tuyển chọn nhân lực	59
9	Bảng 2.9	Một số câu hỏi thường gặp trong phỏng vấn	61
10	Bảng 2.10	Bảng đánh giá hiệu quả công tác tuyển dụng	62
11	Bảng 2.11	Bảng chi phí tuyển dụng	62
12	Bảng 2.12	Nguồn tuyển dụng	63

DANH SÁCH SƠ ĐỒ

STT	Sơ đồ	Nội dung	Trang
1	Sơ đồ 2.1	Sơ đồ khối cơ cấu, tổ chức bộ máy công ty	44
2	Sơ đồ 2.2	Sơ đồ sắp xếp nhân sự tại 1 công trường của Công ty	66

DANH SÁCH HÌNH

STT	Hình	Nội dung	Trang
1	Hình 1.1	Nội dung chủ yếu của công tác quản trị nhân sự	9
2	Hình 1.2	Nội dung của phân tích công việc	10
3	Hình 1.3	Sự chu chuyển thông tin trong nội bộ doanh nghiệp	13
4	Hình 1.4	Nội dung chủ yếu của tuyển dụng nhân sự	15
5	Hình 2.1	Các bước của công tác tuyển dụng trong công ty	57
6	Hình 4.1	Trình tự công tác kế hoạch hóa nguồn nhân lực	72
7	Hình 4.2	Các bước tiến hành tuyển dụng nhân sự	74

DANH SÁCH PHỤ LỤC

STT	Sơ đồ	Nội dung	Trang
1	Phụ lục 01	Phiếu điều tra	83
2	Phụ lục 02	Tổng hợp kết quả điều tra	87

PHẦN MỞ ĐẦU

1. Tính cấp thiết của đề tài

Nước ta đang trong quá trình hội nhập sâu rộng vào nền kinh tế thế giới và khu vực, điều đó đòi hỏi các doanh nghiệp phải không ngừng nỗ lực nâng cao khả năng cạnh tranh không chỉ trong nước mà cả ở bên ngoài. Một trong những yếu tố quan trọng đảm bảo cạnh tranh có hiệu quả đó là không ngừng nâng cao và hoàn thiện cơ cấu quản trị nhân sự của mình. Muốn vậy, doanh nghiệp cần phải xây dựng chiến lược phát triển nói chung, công tác quản trị nhân sự nói riêng một cách khoa học và phù hợp với thực tiễn hoạt động của mình. Để làm được điều đó đòi hỏi doanh nghiệp phải thực hiện nhiều giải pháp, trong đó việc học hỏi kinh nghiệm và khả năng tổ chức quản trị nhân sự từ các doanh nghiệp nước ngoài là điều hết sức cần thiết và có ý nghĩa rất quan trọng.

Với hơn 3 năm kinh nghiệm làm việc trong các doanh nghiệp nước ngoài, học viên mong muốn tìm tòi nghiên cứu vấn đề quản trị nhân sự của các công ty nước ngoài đang hoạt động tại Việt Nam. Thực tế cho thấy, các doanh nghiệp nước ngoài khi xâm nhập vào thị trường Việt Nam để kinh doanh họ đã gặp rất nhiều khó khăn trở ngại, từ con người, ngôn ngữ, phong cách làm việc đến phong tục tập quán khác biệt v.v... Song, tại sao các Doanh nghiệp Nhật Bản, Hàn Quốc, Đài Loan, Châu Âu ... đã phần nào thành công tại thị trường Việt Nam?. Công ty TNHH MDA E& C - Một doanh nghiệp có 100% vốn của Hàn Quốc cũng nằm trong số đó. Dù buổi ban đầu đầy khó khăn, song doanh nghiệp đã tồn tại, đứng vững và đang trên đà phát triển. Có rất nhiều lý do khiến họ đạt được mục tiêu khi kinh doanh ở Việt Nam, trong đó không thể không nói đến hoạt động quản lý hiệu quả bộ máy nhân sự của mình. Điều này đã khiến học viên rất quan tâm và với tư cách là một nhân viên trong công ty, học viên mạnh dạn lựa chọn đề tài luận văn: “***Quản trị nhân sự tại Công ty Trách nhiệm hữu hạn MDA E&C***”. Với thời lượng của một luận văn thạc sỹ, không đủ để học viên có thể phân tích tất cả các bước của công tác quản trị nhân sự trong một doanh nghiệp, học viên xin phép tập trung nghiên cứu rõ về công tác tuyển dụng nhân sự, sắp xếp và sử dụng lao động – 2 công tác mà Công ty TNHH

MDA E&C đã và đang làm tốt để từ đó mở ra những bài học thiết thực cho các doanh nghiệp học hỏi nhằm hoàn thiện và nâng cao năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp hiện nay và trong thời gian tới. Đây cũng phù hợp với hướng nghiên cứu của khoa Quản trị kinh doanh trong chương trình định hướng thực hành theo yêu cầu của Trường Đại học Kinh tế - Đại học quốc gia Hà Nội.

2. Mục tiêu và nhiệm vụ nghiên cứu

Mục tiêu chính của luận văn là phân tích thực trạng công tác quản trị nhân sự tại Công ty Trách nhiệm hữu hạn MDA E&C – Doanh nghiệp nước ngoài 100% vốn Hàn Quốc đang hoạt động tại Việt Nam.

Với mục tiêu trên luận văn có các nhiệm vụ sau:

- Phân tích và làm rõ một số nội dung lý luận cơ bản về quản trị nhân sự trong các doanh nghiệp.
- Làm rõ thực trạng công tác công tác tuyển dụng nhân sự, sắp xếp và sử dụng lao động của Công ty TNHH MDA E&C hiện nay.
- Đề xuất giải pháp nhằm hoàn thiện công tác quản trị nhân sự tại Công ty TNHH MDA E&C.

Câu hỏi nghiên cứu:

- Nội dung lý luận và thực tiễn nào làm cơ sở cho việc nghiên cứu vấn đề quản trị nhân sự trong các doanh nghiệp?
- Thực trạng quản trị nhân sự của Công ty TNHH MDA E&C hiện nay ra sao? Công tác tuyển dụng nhân sự, sắp xếp và sử dụng lao động của Công ty TNHH MDA E&C đang được thực hiện như thế nào?
- Cần có những giải pháp gì để hoàn thiện công tác quản trị nhân sự tại công ty TNHH MDA E&C?

3. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu

- **Đối tượng nghiên cứu** : Công tác tuyển dụng nhân sự, sắp xếp và sử dụng lao động của Công ty TNHH MDA E&C.

- **Phạm vi nghiên cứu** :

+ Lĩnh vực nghiên cứu : Công tác tuyển dụng, sắp xếp và sử dụng lao động

trong Quản trị nhân sự

+ Không gian nghiên cứu : Công ty TNHH MDA E&C.

+ Thời gian khảo sát nghiên cứu : Các số liệu thu thập từ năm 2009 – 2013

4. Ý nghĩa khoa học và tính thực tiễn của đề tài

- Ý nghĩa Khoa học :

+ Luận văn hệ thống hóa một số nội dung lý luận và thực tiễn về quản trị nhân sự của doanh nghiệp.

+ Làm rõ nội dung tuyển dụng nhân sự, sắp xếp và sử dụng lao động của Công ty TNHH MDA E&C.

- Ý nghĩa về mặt thực tiễn :

+ Luận văn cố gắng phân tích và làm rõ những ưu nhược điểm trong công tác quản trị nhân sự tại Công ty TNHH MDA E&C.

+ Đi sâu phân tích cụ thể điểm mạnh và điểm yếu trong công tác công tác tuyển dụng nhân sự, sắp xếp và sử dụng lao động của Công ty TNHH MDA E&C.

+ Đề ra một số giải pháp để hoàn thiện công tác quản trị nhân sự tại Công ty TNHH MDA E&C.

+ Rút ra các bài học về các cách tổ chức và quản lý nhân sự của Công ty TNHH MDA E&C để nâng cao năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp trong thời gian tới.

5. Bố cục luận văn

Ngoài phần mở đầu; danh mục sơ đồ, hình vẽ; bảng, biểu; danh mục từ viết tắt; danh mục tài liệu tham khảo; phụ lục, luận văn được kết cấu thành 4 chương:

Chương 1: Cơ sở lý luận và tổng quan nghiên cứu về quản trị nhân sự

Chương 2: Phương pháp và thiết kế nghiên cứu

Chương 3: Kết quả nghiên cứu và thảo luận

Chương 4. Định hướng, giải pháp quản trị nhân sự của công ty TNHH MDA E&C giai đoạn 2015-2020 và bài học kinh nghiệm

CHƯƠNG 1. CƠ SỞ LÝ LUẬN VÀ TỔNG QUAN NGHIÊN CỨU VỀ QUẢN TRỊ NHÂN SỰ

1.1. Tổng quan tình hình nghiên cứu

* Dương Thất Đúng, 2008. *Một số giải pháp hoàn thiện quản trị nguồn nhân lực tại công ty truyền tải điện 4*. Luận văn thạc sỹ, Trường đại học kinh tế Thành phố Hồ Chí Minh.

Trong luận văn, tác giả đã luận giải cơ sở khoa học và thực tiễn để đề ra một số giải pháp hoàn thiện quản trị nguồn nhân lực tại Công ty Truyền tải Điện 4. Tác giả đã trình bày được những vấn đề lý luận chung về quản trị nguồn nhân lực, nêu lên kinh nghiệm của một số nước tiên tiến về công tác quản trị nguồn nhân lực. Tác giả còn phân tích và đánh giá thực trạng công tác quản trị nguồn nhân lực tại Công ty Truyền tải Điện 4, làm rõ những tồn tại trong công tác này và sự cần thiết phải thay đổi nó. Tác giả nêu định hướng phát triển sản xuất kinh doanh của Công ty Truyền tải Điện 4 và đề xuất các giải pháp hoàn thiện quản trị. Tuy nhiên luận văn thực hiện với phương pháp nghiên cứu định tính kết hợp với khảo sát điều tra mà chưa sử dụng được phương pháp chuyên gia để mổ sẻ sâu sắc các vấn đề tồn tại.

* Nguyễn Dũng, 2011. *Nghệ thuật quy hoạch tại chỗ nguồn nhân lực*.

< <http://www.quantrinhansu.com.vn/2011/01/nghe-thuat-quy-hoach-tai-cho-nguon-nhan.html> >.

Bài viết phân tích một số vấn đề liên quan đến hiệu quả làm việc và tiềm năng phát triển. Tác giả cho rằng “lãnh đạo doanh nghiệp cần hết sức cẩn trọng khi xây dựng đội ngũ kế thừa, không nên vội vàng “đưa vào quy hoạch” một cán bộ hay nhân viên chỉ đơn giản vì người đó đang làm tốt công việc hiện tại, hoặc có sự đóng góp lâu năm”.

Tác giả cũng đưa ra nhận định về việc các doanh nghiệp nên xác định rõ ràng và có kế hoạch bản bản trong việc quản trị nhân sự.

* Giáo trình “*Quản trị nhân lực*” của PGS.TS. Nguyễn Ngọc Quân và Ths. Nguyễn Văn Điềm – Nhà xuất bản Lao động – Xã hội. Giáo trình cung cấp các kiến thức cơ

bản và có hệ thống về quản trị nhân lực trong tổ chức. Nội dung của giáo trình gồm: Thiết kế, phân tích công việc; kế hoạch hóa nguồn nhân lực; tuyển mộ, tuyển chọn nhân lực; bố trí nhân lực; tạo động lực; đào tạo và phát triển nhân lực; thù lao và các phúc lợi.

* Cuốn sách “*Quản trị nguồn nhân lực*” của PGS.TS. Trần Kim Dung. Trên cơ sở nghiên cứu những vấn đề lý luận, kinh nghiệm tiên tiến trên thế giới và thực trạng quản trị nguồn nhân lực ở Việt Nam Cuốn sách cung cấp những vấn đề lý thuyết và kinh nghiệm thực tiễn trong quản trị nguồn nhân lực giúp cho người đọc có cái nhìn tổng quát về những vấn đề của hoạt động quản trị nhân lực. Cuốn sách được trình bày cô đọng, dễ hiểu và hấp dẫn trong mười hai chương. Chương đầu tiên giới thiệu khái quát về quản trị nhân lực, chín chương tiếp theo được chia làm ba phần, tương ứng với ba nhóm chức năng quan trọng nhất của quản trị nguồn nhân lực trong các tổ chức: Thu hút - Đào tạo và Phát triển - Duy trì nguồn nhân lực; Phần thứ 4 "Quản trị nguồn nhân lực trong môi trường hiện đại" gồm có hai chương "Quản trị nguồn nhân lực quốc tế" và "Đánh giá kết quả quản trị nguồn nhân lực". Phần cuối cùng gồm có các tình huống tổng hợp nhằm kết nối toàn bộ các vấn đề chức năng trong quản trị nhân lực của các doanh nghiệp.

* Cuốn sách “*Bí quyết tuyển dụng và đãi ngộ người tài*” của tác giả Brian Tracy. Cuốn sách cung cấp các cách tuyển dụng hiệu quả để thu hút nhân tài; bí quyết, kinh nghiệm, yếu tố để giữ chân những nhân viên tài năng; hướng dẫn giải quyết những khó khăn liên quan đến vấn đề nhân lực trong tổ chức. Bên cạnh đó, cuốn sách cũng hướng dẫn xây dựng chương trình đào tạo và phát triển kỹ năng cho nhân viên. Cuốn sách cũng đưa ra những kinh nghiệm rất thực tế trong việc chiêu mộ và giữ chân nhân viên của các nhà quản lý hàng đầu tại các tập đoàn lớn trên thế giới.

* “*Bí quyết chiêu mộ nhân tài của Google*” của Michael B. Junge – nhà tuyển dụng hàng đầu cho Google về quản lý tài năng và chiêu mộ nhân tài. Bằng vốn kinh nghiệm khi làm việc tại nhiều công ty hàng đầu trên thế giới, ông đã chia sẻ một số thủ thuật tuyển dụng phù hợp cho các doanh nghiệp khi muốn thuê được những nhân tài giỏi và sáng giá nhất. Theo Michael B. Junge thì có 5 bí quyết để thu hút tài

năng đó là: Khám phá ứng viên qua cuộc trò chuyện: bỏ qua những điểm hạn chế trong bản sơ yếu lí lịch và phỏng vấn, có thể nhận ra điểm mạnh vốn có của ứng viên tiềm năng, họ có thể làm những điều khá thú vị; Hãy là một thám tử ngôn ngữ: “ Những nhà tuyển dụng chuyên nghiệp có khả năng nhận ra ý nghĩa của ngôn từ mà ứng viên sử dụng giúp dự đoán hiệu suất làm việc của họ.”; Hãy tạo môi trường làm việc thuận lợi cho người tài; Đừng vội tin các công cụ truyền thông xã hội; Quan sát hành vi phi ngôn ngữ của ứng viên.

* Hội thảo “*Giải pháp công nghệ thông tin phục vụ công tác tuyển dụng, đào tạo và quản trị nhân tài*” của FPT IS. Hội thảo đã cung cấp những giải pháp thiết thực, hợp lý để giải quyết các vướng mắc thường gặp trong quá trình tuyển dụng, đào tạo và quản trị nhân tài trong bối cảnh thị trường nhân lực ở Việt Nam hiện nay.

1.2. Khái niệm và vai trò của quản trị nhân sự

1.2.1. Khái niệm quản trị nhân sự

Nhân sự là một trong các nguồn lực quan trọng quyết định đến sự tồn tại và phát triển của bất kỳ một doanh nghiệp nào. Vì vậy, vấn đề nhân sự luôn được quan tâm hàng đầu. Tuy nhiên, quan niệm về nhân sự còn có nhiều cách tiếp cận và cách hiểu khác nhau. Có thể nhận thấy điều đó qua các ý kiến sau:

Theo giáo sư người Mỹ Dimock: “Quản trị nhân sự bao gồm toàn bộ các biện pháp và thủ tục áp dụng cho nhân viên của một tổ chức và giải quyết tất cả các trường hợp xảy ra có liên quan tới một loại công việc nào đó”.

Còn giáo sư Felix Migro thì cho rằng: “Quản trị nhân sự là một nghệ thuật chọn lựa nhân viên mới và sử dụng các nhân viên cũ sao cho năng suất và chất lượng công việc của mỗi người đều đạt mức tối đa có thể”.

Mặc dù chưa có khái niệm thống nhất, song về cơ bản có thể đồng tình với cách hiểu sau: *Quản trị nhân sự được hiểu là một trong các chức năng cơ bản của quá trình quản trị, giải quyết tất cả các vấn đề liên quan tới con người gắn với công việc của họ trong bất cứ tổ chức nào. Quản trị nhân sự là một hoạt động vừa mang tính khoa học vừa mang tính nghệ thuật vì quản trị nhân sự là một lĩnh vực gắn bó nhiều đến văn hoá tổ chức và chứa đựng nhiều giá trị nhân văn hơn bất cứ một lĩnh*

việc quản trị nào khác.

1.2.2. Vai trò của quản trị nhân sự

Yếu tố giúp ta nhận biết được một doanh nghiệp hoạt động tốt hay không hoạt động tốt, thành công hay không thành công chính là lực lượng nhân sự của nó - những con người cụ thể với lòng nhiệt tình và óc sáng tạo. Mọi thứ còn lại như: máy móc thiết bị, của cải vật chất, công nghệ kỹ thuật đều có thể mua được, học hỏi được, sao chép được, nhưng con người thì không thể. Vì vậy có thể khẳng định rằng quản trị nhân sự có vai trò thiết yếu đối với sự tồn tại và phát triển của doanh nghiệp.

Trong doanh nghiệp quản trị nhân sự thuộc chức năng chính của nhà quản trị, giúp nhà quản trị đạt được mục đích thông qua nỗ lực của người khác. Các nhà quản trị có vai trò đề ra các chính sách, đường lối, chủ trương có tính chất định hướng cho sự phát triển của doanh nghiệp do đó nhà quản trị phải là người biết nhìn xa trông rộng, có trình độ chuyên môn cao. Người thực hiện các đường lối chính sách mà nhà quản trị đề ra là các nhân viên thừa hành, kết quả công việc hoàn thành tốt hay không phụ thuộc rất nhiều vào năng lực của nhân viên, vì vậy cho nên có thể nói rằng: “mọi quản trị suy cho cùng cũng là quản trị con người”.

Quản trị nhân sự góp phần vào việc giải quyết các mặt kinh tế xã hội, nhất là lao động. Đây là vấn đề chung rất quan trọng của xã hội, bởi mọi hoạt động kinh tế nói chung đều đi đến một mục đích sớm hay muộn là làm sao cho người lao động thụ hưởng thành quả do họ làm ra.

Quản trị nhân sự gắn liền với mọi tổ chức, bất kỳ một cơ quan tổ chức nào cũng cần phải có bộ phận nhân sự. Quản trị nhân sự là một thành tố quan trọng của chức năng quản trị, nó có gốc rễ và các nhánh trải rộng khắp nơi trong mọi tổ chức. Quản trị nhân sự hiện diện ở khắp các phòng ban, bất cứ cấp quản trị nào cũng có nhân viên dưới quyền vì thế đều phải có quản trị nhân sự. Cung cách quản trị nhân sự tạo ra bầu không khí văn hoá cho một doanh nghiệp. Đây cũng là một trong những yếu tố quyết định đến sự thành bại của một doanh nghiệp.

Quản trị nhân sự có vai trò to lớn đối với hoạt động kinh doanh của một doanh

nghiệp, nó là hoạt động chủ yếu, bên trong doanh nghiệp nhưng lại quyết định kết quả hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp.

1.3. Một số học thuyết chủ yếu về quản trị nhân sự

1.3.1. Thuyết X: Thuyết con người kinh tế (Taylor, Gant, Ghinbert)

Thuyết này cho rằng: bản chất của con người là lười biếng, máy móc, vô tổ chức. Con người chỉ làm việc cầm chừng để kiếm sống và luôn tránh né công việc, chỉ thích vật chất không cần giao lưu bạn bè hội nhóm. Vì vậy cách giải quyết hợp lý nhất là phân chia công việc thành các thao tác lặp đi lặp lại để dễ học. Ngoài ra, các nhà quản lý phải thường xuyên giám sát, đôn đốc, kiểm tra việc thực hiện của các nhân viên thừa hành. Sử dụng hệ thống có tôn ti trật tự rõ ràng và một chế độ khen thưởng, trừng phạt nghiêm khắc. Với phong cách quản lý này sẽ làm cho nhân viên cảm thấy lo lắng và sợ hãi. Họ chấp nhận cả các công việc nặng nhọc vì lương cao và người chủ hà khắc. Trong điều kiện như thế người lao động sẽ cảm thấy mệt mỏi, tổn hại đến sức khỏe và tinh thần, thiếu đi óc sáng tạo trong quá trình hoàn thành công việc được giao. Điều này ảnh hưởng không nhỏ tới kết quả kinh doanh của doanh nghiệp .

1.3.2. Thuyết Y: Thuyết con người xã hội (Gregor, Maslow, Likert)

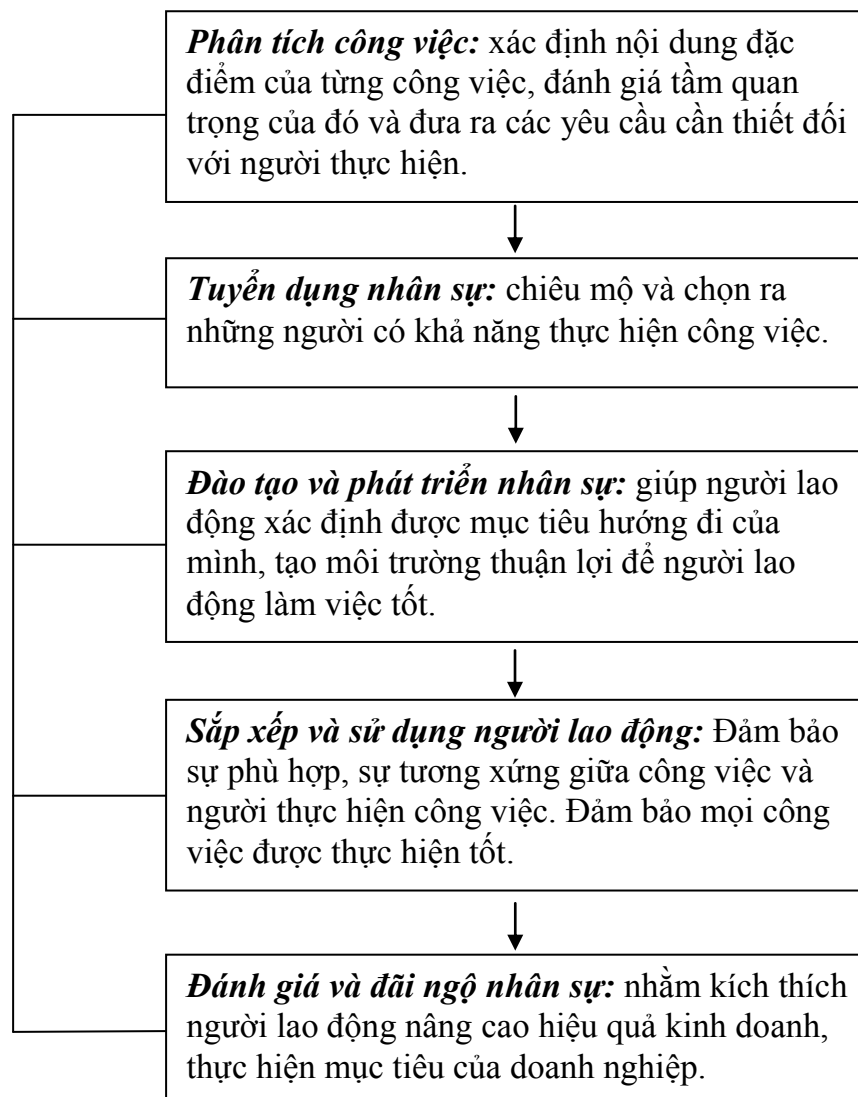
Thuyết này đánh giá tiềm ẩn trong con người là những khả năng rất lớn cần được khơi gợi và khai thác. Con người ở bất kỳ cương vị nào cũng có tinh thần trách nhiệm cao và làm việc hết sức để hoàn thành các công việc được giao. Ai cũng thấy mình có ích và được tôn trọng, được chia sẻ trách nhiệm, được tự khẳng định mình. Từ cách nhìn nhận và đánh giá này thì phương pháp quản lý được áp dụng là thông qua sự tự giác, tạo điều kiện thuận lợi để nhân viên chủ động làm việc và kiểm tra công việc của mình. Nhà quản lý phải tin tưởng chủ động lôi cuốn nhân viên vào công việc, có quan hệ hiểu biết và thông cảm lẫn nhau giữa cấp trên và cấp dưới. Với phong cách quản lý này người nhân viên tự thấy mình quan trọng và có vai trò trong tập thể càng có trách nhiệm hơn với công việc được giao phó. Tự nguyện tự giác làm việc, tận dụng khai thác triệt để tiềm năng của bản thân để hoàn thành công việc một cách tốt nhất.

1.3.3. Thuyết Z: Cửa các xí nghiệp Nhật Bản

Thuyết này cho rằng người lao động sung sướng là chìa khoá dẫn tới năng suất lao động cao. Sự tin tưởng tuyệt đối vào người lao động, sự tế nhị trong cư xử và phối hợp chặt chẽ trong tập thể là các yếu tố quyết định đến sự thành công của quản trị nhân sự trong doanh nghiệp. Theo thuyết này các nhà quản lý quan tâm đến nhân viên của mình, tạo điều kiện cho họ được học hành, phân chia quyền lợi thích đáng công bằng. Phương pháp này làm cho nhân viên cảm thấy tin tưởng và trung thành với doanh nghiệp, coi doanh nghiệp như nhà của mình. Nhưng đôi khi phong cách quản lý này lại tạo cho nhân viên trở nên ỷ lại, thụ động trong công việc đôi khi ảnh hưởng tới tiến độ hoạt động của doanh nghiệp.

1.4 Nội dung của công tác quản trị nhân sự

Hình 1.1: Nội dung chủ yếu của công tác quản trị nhân sự



1.4.1. Phân tích công việc

1.4.1.1 Khái niệm và mục đích của việc phân tích công việc

- **Khái niệm:**

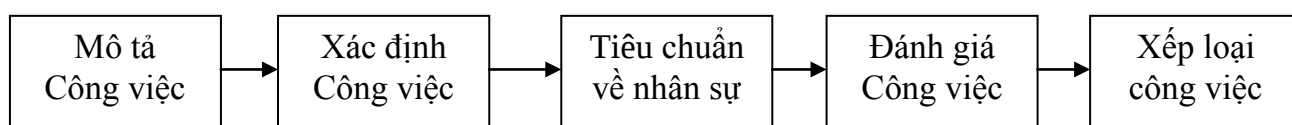
Phân tích công việc là một tiến trình xác định một cách có hệ thống các nhiệm vụ và kỹ năng cần thiết để thực hiện các chức năng của một tổ chức, nó mô tả và ghi nhận mục tiêu của mỗi nhiệm vụ, thực hiện ở đâu, khi nào hoàn thành, cách làm, kỹ năng cần thiết, các điều kiện cần và đủ để hoàn thành trách nhiệm với công việc được giao. Phân tích công việc có ý nghĩa quan trọng trong quản lý nhân sự; là công cụ cơ bản để hoạch định, tuyển dụng, đào tạo, đãi ngộ và đánh giá con người trong tổ chức.

- **Mục đích:**

- Đưa ra các tiêu chuẩn cần thiết để tiến hành tuyển dụng nhân sự sao cho việc tuyển dụng nhân sự đạt kết quả cao nhất.
- Chuẩn bị nội dung đào tạo và bồi dưỡng trình độ để đáp ứng yêu cầu của công việc.
- Phân tích công việc làm căn cứ để xây dựng và đánh giá hiệu quả công việc. Ngoài ra nó còn giúp cho việc nghiên cứu và cải thiện điều kiện làm việc.
- Cung cấp các tiêu chuẩn để đánh giá chất lượng thực hiện công việc.

1.4.1.2 Nội dung của phân tích công việc

Hình 1.2: Nội dung của phân tích công việc



- **Bước 1: Mô tả công việc**

Thiết lập một bản liệt kê về các nhiệm vụ, chức năng, quyền hạn, các hoạt động thường xuyên và đột xuất, các phương tiện và điều kiện làm việc, các quan hệ trong công việc... Để mô tả công việc trong thực tế có sử dụng một số biện pháp sau:

TÀI LIỆU THAM KHẢO

Tài liệu tham khảo tiếng Việt:

1. Nguyễn Thị Liên Diệp, 2003. *Chiến lược và chính sách kinh doanh*. NXB Thống kê.
2. Trần Kim Dung, 2006. *Quản trị nguồn nhân lực*. NXB Thống kê.
3. Lê Thế Giới, 2007. *Quản trị chiến lược*. NXB Thống kê.
4. Lê Thanh Hà, 2003. *Tâm lý quản lý và nghệ thuật lãnh đạo*. Chương trình đào tạo và bồi dưỡng 1000 giám đốc.
5. Hoàng Văn Hiến, 1998. *Giáo dục và đào tạo ở Hàn Quốc*. NXB Lao động.
6. Nguyễn Thanh Hội, 2002. *Quản trị nhân sự*. NXB Thống kê.
7. Nguyễn Thanh Hội, Phan Thăng, 2001. *Quản trị học*. NXB Thống kê.
8. Luật doanh nghiệp, 2005.
9. Luật lao động, 2005.
10. Ngân hàng thế giới, 1999. *Đông á - Con đường dẫn đến phục hồi*. NXB Chính trị Quốc gia.
11. Nguyễn Hữu Thân, 2006. *Quản trị nhân sự*. NXB Thống kê.
12. Viện nghiên cứu phát triển giáo dục, 1999. *Cải cách giáo dục ở Hàn Quốc*. NXB Giáo dục.
13. Viện nghiên cứu quản lý kinh tế Trung ương, 2001. *Kinh tế tri thức, vấn đề và giải pháp. Kinh nghiệm của các nước phát triển và đang phát triển*. TTTT Tư liệu. NXB Thống kê.

Tài liệu tham khảo tiếng Anh:

14. India Council of Scientific and Industrial Research, 2011. *Proposal for restructuring/ right sizing of manpower in administrative cadres in CSIR*
15. Korea Observer, 2000. *Open Learning System in Korea*. Vol 31. No 2. Summer.
16. Ministry of Education, 1999. *Education in Korea 1999 - 2000*; Ministry, Republic of Korea.

17. Michael Armstrong, 2008. *Strategic Human Resource Management*, Replika Press Pvt Ltd, India

Tài liệu tham khảo trên internet:

18. www.quantrinhansu.com.vn

19. www.quantri.net

20. Một số bài báo, tạp chí về quản trị nhân sự trên mạng internet.