

1. Quản trị nhân sự

Quản trị nhân sự chú trọng đến các hoạt động tuyển chọn, phát triển, khen thưởng và chỉ huy nhân viên nhằm đạt được mục tiêu của tổ chức. Ví dụ: Theo

Bàn về quản trị nguồn nhân lực và quản trị nhân sự

TS. TRẦN KIM DUNG

Hiện nay, các doanh nghiệp Việt Nam đang áp dụng cách tiếp cận quản trị nhân sự, nhưng các nước công nghiệp phát triển trên thế giới đã sử dụng quản trị nguồn nhân lực (human resource management) thay thế cho quản trị nhân sự (personnel management) từ những năm cuối của thập niên 1970. Trên cơ sở phân tích, so sánh quản trị nguồn nhân lực và quản trị nhân sự, bài báo giới thiệu với bạn đọc khái niệm quản trị nguồn nhân lực có thể phù hợp với điều kiện của Việt Nam.

Flippo, “quản trị nhân sự là hoạch định, tổ chức, chỉ huy và kiểm tra các vấn đề thu hút, phát triển, trả công, phối hợp, và duy trì con người nhằm thực hiện được mục đích của tổ chức” (1); Viện đại học Personnel Management cho rằng: “Quản trị nhân sự là trách nhiệm của tất cả các nhà quản trị và trách nhiệm theo bản mô tả công việc của những người được thuê làm các chuyên gia. Đó là một phần của quản trị, liên quan đến con người tại nơi làm việc và các mối quan hệ của họ trong nội bộ doanh nghiệp” (2); v.v...

Lúc đó, người lao động chỉ được coi là yếu tố đầu vào của quá trình sản xuất kinh doanh, không có vai trò quan trọng doanh nghiệp. Các chức năng nhân sự thường do cán bộ tổ chức nhân sự thực hiện và chưa tạo ra mối liên hệ chặt chẽ giữa chiến lược kinh doanh của doanh nghiệp và các chính sách, thủ tục nhân sự trong doanh nghiệp.

2. Quản trị nguồn nhân lực

Áp lực nâng cao hiệu quả kinh doanh, đồng thời phải đáp ứng nhu cầu ngày càng cao của người lao động trong môi trường cạnh tranh toàn cầu khốc liệt và những thành tựu to lớn của khoa học kỹ thuật từ cuối những năm 1970 đã buộc các doanh nghiệp trên thế giới sử dụng quản trị nguồn nhân lực thay thế cho quản trị nhân sự. Khi sử dụng thuật ngữ “quản trị nguồn nhân lực” nhiều nhà nghiên cứu và quản trị muốn khẳng định quan điểm của họ rằng “nguồn nhân lực thực sự là tài sản quý báu của tổ chức” (3) và vấn đề quản trị con người trong tổ chức phải hướng tới đạt cả mục tiêu:

- nâng cao hiệu quả kinh doanh cho doanh nghiệp; và
- đáp ứng nhu cầu ngày càng cao của người lao động.

Tuy nhiên, quản trị nguồn nhân lực vẫn còn “có khuynh hướng trở thành cái mà tại thời điểm người nói muốn có” (4). Ví dụ, nhiều tác giả chú trọng yếu tố phạm vi và nội dung thực hiện. Theo French, “quản trị nguồn nhân lực là các triết lý, chính sách, thủ tục và thực tiễn liên quan đến việc quản trị con người trong phạm vi của tổ chức” (5). Byars và Rue cho rằng: “Quản trị nguồn nhân lực là một khái niệm hiện đại được dùng thay cho một khái niệm cũ là quản trị nhân sự... Nó bao gồm các hoạt động được thiết

kế để cung cấp và phối hợp nguồn nhân lực của một tổ chức” (6). Noe, Hollenback, Gerhart và Wright cho rằng: “Quản trị nguồn nhân lực liên quan đến các chính sách, thực tiễn, và hệ thống ảnh hưởng hành vi, thái độ và kết quả thực hiện của nhân viên” (7).

Sisson cũng đưa ra một khái niệm chú trọng đến phạm vi, nội dung thực hiện: “Quản trị nguồn nhân lực liên quan đến các chính sách, thủ tục và quá trình trong quản trị con người của các tổ chức” nhưng nhấn mạnh đến bốn đặc trưng cơ bản của quản trị nguồn nhân lực: (8)

- Nhấn mạnh vấn đề hợp tác giữa các chính sách nhân sự với nhau và với các chính sách kinh doanh nói chung.
 - Trách nhiệm quản trị nhân viên không còn đơn thuần là của các chuyên gia về nhân sự mà là trách nhiệm của tất cả các nhà quản trị.
 - Sự chuyển đổi từ các mối quan hệ quản trị - công đoàn sang quan hệ quản trị - nhân viên và từ hình thức tập thể chủ nghĩa sang cá nhân chủ nghĩa.
 - Sự chú trọng tính cam kết và thực hành tính sáng tạo của các nhà quản trị.
- Các nhà quản trị sẽ giữ vai trò của người cho phép, làm mạnh và kích thích nhân viên của mình.

Carrel, Elbert, Hatfield, Blyton và Turbull lại chú trọng đến cách tiếp cận giải quyết vấn đề. Theo họ, khó có thể đưa ra một định nghĩa rõ ràng, nhưng có một số nguyên tắc cơ bản cho quản trị nguồn nhân lực như sau:

- Nhân viên là một loại đầu tư, nếu được quản trị có hiệu quả sẽ mang lại lợi ích cho doanh nghiệp dưới dạng năng suất cao.
- Các chính sách, chương trình và thực tiễn quản trị cần được thiết lập và thực hiện sao cho có thể thỏa mãn cả nhu cầu vật chất lẫn tinh thần của nhân viên.
- Môi trường làm việc cần được thiết lập sao cho có thể kích thích nhân viên phát triển và sử dụng tối đa các kỹ năng của mình.
- Các chương trình và thực tiễn quản trị nguồn nhân lực cần được thực hiện nhằm cân đối nhu cầu và kết hợp thỏa mãn mục tiêu của cả tổ chức lẫn nhân viên. (9)

Walton chú trọng lên quan hệ lợi ích song phương giữa nhân viên và tổ chức: “Mô hình quản trị nguồn nhân lực mới bao gồm những chính sách thúc đẩy

tính song phương: mục tiêu song phương, ảnh hưởng song phương, kính trọng song phương, khen thưởng song phương và trách nhiệm song phương. Các chính sách song phương sẽ đưa đến sự cam kết nhằm mang lại lợi ích cho các kết quả kinh tế tốt hơn và phát triển con người tốt hơn". (10)

3. Mỗi quan hệ quản trị nhân sự - quản trị nguồn nhân lực và áp dụng trong điều kiện của Việt Nam

Có rất nhiều nghiên cứu so sánh sự khác biệt giữa quản trị nhân sự và quản trị nguồn nhân lực. Nhưng quản trị nguồn nhân lực khác biệt về bản chất hay chỉ là sự nhấn mạnh, sự tiếp tục hoàn thiện, phát triển của quản trị nhân sự vẫn còn là đề tài tranh luận gay go của cả các nhà khoa học lẫn những người hoạt động thực tiễn. Nhìn chung, có ba quan điểm khác nhau về mối quan hệ giữa quản trị nhân sự và quản trị nguồn nhân lực:

- Quan điểm thứ nhất cho rằng quản trị nguồn nhân lực được sử dụng đơn thuần thay thế cho khái niệm cũ là quản trị nhân sự nhằm nhấn mạnh vai trò của quản trị con người trong tổ chức. Quan điểm này nhấn mạnh vào phạm vi, đối tượng của quản trị con người trong các doanh nghiệp. Dẫu mang tên gọi là quản trị nhân sự hay quản trị nguồn nhân lực, quản trị con người trong một tổ chức, doanh nghiệp trong thế giới hiện đại không còn đơn thuần là kiểu quản trị hành chính nhân viên như trước đây. Quản trị nhân sự mang tên gọi mới vì đã tự hoàn thiện để phù hợp với môi trường kinh doanh mới. Theo trường phái này có French W., Dessler G., v.v... Theo chúng tôi, quan điểm này không phù hợp yêu cầu thực tế vì chưa làm sáng tỏ 2 mục tiêu của quản trị nguồn nhân lực và vai trò then chốt của yếu tố con người trong các tổ chức. Nếu chỉ nhấn mạnh vào phạm vi, đối tượng nghiên cứu thì không cần thay đổi tên gọi của quản trị nhân sự.

- Quan điểm thứ hai cho rằng quản trị nguồn nhân lực hoàn toàn khác biệt với quản trị nhân sự. Quản trị nguồn nhân lực có quan điểm mới, triết lý mới và đề ra phương pháp mới, một cách tiếp cận mới cho quản trị. Quan điểm này nhấn mạnh tầm quan trọng của nguồn nhân lực trong tổ chức, nhấn mạnh phương pháp quản trị mới thông qua việc phối hợp các chức năng quản trị con

người vào với quản trị chiến lược của doanh nghiệp và nhấn mạnh sự cần thiết phải sử dụng đầy đủ và tối nhất các nguồn nhân lực của tổ chức. Đại diện cho trường phái này có nhóm nghiên cứu của đại học tổng hợp Michigan, trường quản trị kinh doanh Harvard, đại học tổng hợp Stuttgart, các nhà nghiên cứu khác như Staehle, Pierper, Guest, Walton, Carrel, Elbert, Hatfield, Blyton, Turbull, M. Foot, C. Hook, Mabey và Graeme, v.v... Chúng tôi cho rằng, các nước công nghiệp phát triển hiện nay có đủ những điều kiện cần thiết để thực hiện quản trị nguồn nhân lực theo quan điểm này (trình độ năng lực của cả lãnh đạo và nhân viên đều cao, người lao động có mức sống và nhu cầu cao, có tác phong công nghiệp, kỷ luật nghiêm minh, ý thức tự giác cao, v.v...). Hơn nữa, trên thế giới, từ đầu thập niên 1990, khi lợi thế cạnh tranh hàng đầu của các doanh nghiệp đã thuộc về chất lượng quản lý và chất lượng nguồn nhân lực thì các doanh nghiệp cần áp dụng quan điểm mới, phương pháp mới trong quản trị con người mới có thể nâng cao năng lực cạnh tranh của mình.

- Quan điểm thứ ba cho rằng quản trị nguồn nhân lực không phải là cuộc cách mạng mà là giai đoạn phát triển tiếp theo, sự mở rộng thêm hay sự hoàn thiện lên của quản trị nhân sự. Theo trường phái này có Byars, Rue, Legge, Cherrington, Torrington và Hall, Wayne, v.v... Theo chúng tôi, quan điểm này có tính chất trung hòa giữa hai quan điểm trên: nhấn mạnh vai trò của yếu tố con người trong doanh nghiệp, nhấn mạnh sự cần thiết phải hoàn thiện công tác quản trị con người nhưng lại không có những đòi hỏi khắt khe hoặc điều kiện hoạt động ở mức độ chuyên nghiệp cao v.v... phù hợp với yêu cầu và điều kiện của các nước đang phát triển.

Riêng tại các nước có nền kinh tế chuyển đổi (từ cơ chế kế hoạch hóa tập trung sang cơ chế thị trường), sự khác biệt giữa quản trị nhân sự và quản trị nguồn nhân lực là rất lớn và có tính chất rất đặc thù. Trong thời kỳ kế hoạch hóa tập trung, khu vực phi quốc doanh ít có điều kiện phát triển, còn tất cả các chính sách nhân sự tại các đơn vị quốc doanh không phụ thuộc vào đặc điểm sản xuất, trình độ công nghệ kỹ thuật, lao động, v.v... như tuyển dụng, bổ nhiệm,

đào tạo, trả lương, khen thưởng, hưu trí, v.v... đều do Nhà nước ban hành và được thực hiện như những chính sách xã hội ở tầm vĩ mô. Điều này hạn chế khả năng tự chủ, sáng tạo và làm giảm hiệu quả hoạt động của doanh nghiệp. Do đó, cách tiếp cận quản trị nguồn nhân lực tại các nước này vừa đòi hỏi các doanh nghiệp phải có quyền quản trị nguồn lực con người của mình theo luật pháp, có quan điểm, triết lý mới, phương pháp hoàn toàn mới, đồng thời vừa chưa thể đưa ra những đòi hỏi khắt khe về trình độ năng lực, mức độ chuyên nghiệp cao của các nhà quản trị. Sự khác biệt cơ bản giữa quản trị nhân sự và quản trị nguồn nhân lực tại các nước đang phát triển hoặc có nền kinh tế chuyển đổi được thể hiện trong Bảng 1. Áp dụng cách tiếp cận quản trị nguồn nhân lực không chỉ giúp các doanh nghiệp Việt Nam nâng cao năng lực cạnh tranh, có thể hội nhập với các nước trong khu vực và trên thế giới, mà còn thể hiện quan điểm rất nhân bản đối với người lao động, tích cực thực hiện chủ trương của Đảng, Nhà nước "quá trình phát triển vì con người và bằng con người". Quản trị nguồn nhân lực vừa là yêu cầu tất yếu của cải cách kinh tế, vừa là giai đoạn phát triển tiếp theo của quản trị nhân sự. Như vậy, các định nghĩa quản trị nguồn nhân lực tại một nước vừa đang phát triển vừa có nền kinh tế chuyển đổi như Việt Nam cần thỏa mãn các yêu cầu và nội dung cơ bản như sau:

- Thể hiện được quan điểm tiến bộ đối với quyền lợi của người lao động, chú trọng kết hợp thỏa mãn mục tiêu của cả doanh nghiệp lẫn nhân viên.
 - Chỉ rõ phạm vi, đối tượng nghiên cứu là quản trị con người trong các tổ chức.
 - Các chiến lược, chính sách quản trị con người trong doanh nghiệp phải phục vụ cho chiến lược, chính sách kinh doanh của doanh nghiệp.
 - Thể hiện được những thành phần chính của quản trị nguồn nhân lực, bao gồm cả triết lý, chính sách và các hoạt động thực tiễn.
 - Không đòi hỏi có những điều kiện đặc biệt khi áp dụng.
 - Ngắn gọn, đơn giản, dễ hiểu.
- Tổng hợp tất cả các yếu tố, chúng tôi cho rằng, ở Việt Nam: Quản trị nguồn nhân lực là hệ thống các triết lý, chính sách và hoạt động chức năng về thu hút,

Bảng 1: Sự khác biệt giữa quản trị nhân sự và quản trị nguồn nhân lực

Các tiêu thức so sánh	Quản trị nhân sự		Quản trị nguồn nhân lực cho các nước đang phát triển hoặc có nền kinh tế kế hoạch hoá tập trung (*)
	Tại các nước có nền kinh tế kế hoạch hoá tập trung	Tại các nước khác	
Quan điểm, triết lý về nhân viên trong doanh nghiệp	Nhân viên là chủ nhân của doanh nghiệp	Lao động là yếu tố chi phí đầu vào	Con người là tài sản quý, nguồn nhân lực cần được đầu tư phát triển
Mục tiêu quan tâm hàng đầu	Ý nghĩa, lợi ích chính trị trong các hoạt động sản xuất, dịch vụ	Lợi ích của tổ chức, doanh nghiệp	Cả lợi ích của tổ chức lẫn lợi ích của nhân viên
Quan hệ giữa nhân viên và chủ doanh nghiệp	Không rõ ràng	Quan hệ thuê mướn	Quan hệ hợp tác bình đẳng, hai bên cùng có lợi.
Cơ sở của năng suất, chất lượng	Tổ chức + công nghệ, kỹ thuật	Công nghệ, kỹ thuật + quản trị	Quản trị + chất lượng nguồn nhân lực + công nghệ, kỹ thuật
Quyền thiết lập các chính sách, thủ tục cán bộ	Nhà nước	Nhà nước + tổ chức, doanh nghiệp	Nhà nước + tổ chức, doanh nghiệp
Định hướng hoạt động	Dài hạn	Ngắn hạn và trung hạn	Dài hạn
Mối quan hệ giữa chiến lược, chính sách quản trị con người với chiến lược, chính sách kinh doanh của tổ chức	Tách rời	Phục vụ cho chiến lược, chính sách kinh doanh của tổ chức.	Phục vụ cho chiến lược, chính sách kinh doanh của tổ chức.

(*) Đối với các nước công nghiệp phát triển, quản trị nguồn nhân lực sẽ có những yêu cầu cao hơn

đào tạo-phát triển và duy trì con người của một tổ chức nhằm đạt được kết quả tối ưu cho cả tổ chức lẫn nhân viên ■

CHÚ THÍCH

- (1) Flippo E.B. (1971). Principles of Personnel Management. Tr. 5. McGraw-Hill Tokyo.
- (2) Grant J.V. & Smith G. (1975). Personnel Administration and Industrial Relations. Tr. 2. Great Britain.
- (3) Gomez-Mejia L.R, Balkin D. B. & Cardy R.L. (2001). Managing Human Resources. Prentice Hall.
- (4) Torrington D. (1988). How Does Human Resource Management Change the Personnel Function? Journal Personnel Review. Tr. 60. No6.
- (5) French.W.L. (1992). Human Resource Management. Houghton Mifflin Com. New Jersey. French.W.L. (1992). Human Resource Management. Tr.8. Houghton Mifflin Com. New Jersey.
- (6) Byars và Rue (2000). Human Resource Management.. International edition. Tr. 3. Irwin McGraw- Hill. Boston.
- (7) Noe, Hollenback, Gerhart & Wright. (2000). Human Resource Management. Irwin McGraw- Hill. Boston.
- (8) Blyton P. & P. Turbull (1992). Reassessing Human Resource Management.. P.3. London.
- (9) Michael R. Carrell, Norbert F. Elbert & Robert D. Hatfield (1995). Human Resource Management. Global Strategies for Managing a Diverse Work Force. Tr.8-9. Prentice Hall, Englewood Cliffs, New Jersey.
- (10) Legge. K. (1992). "Human Resource Management: A Critical Analysis" in Storey (ed.) 1992. Tr.23. New Perspectives Human Resource Management. London

(Tiếp theo trang 44)

Truy cập mạng không dây ...

Giải pháp Wi-Fi cho toàn cầu

Wi-Fi sử dụng một dụng cụ được gọi là IEEE 802 (tùy loại sẽ có các tần số khác nhau như 2.4GHz cho 802.11b hoặc 11g, 5GHz cho 802.11a). Wi-Fi liên kết với máy tính bằng sóng radio có tần số 2.4-gigahertz, một bộ nhận sóng được cải tiến có thể kết nối qua cổng PCI, card PC slot hay cổng USB, trạm phát sóng chỉ là một hộp đặt riêng có thể phát những tín hiệu của mạng. Tốc độ đường truyền đạt đến 11 Mbps trong bán kính 50 mét trở lại. Những học sinh có thể vào trang web của trường mình để truy cập bài giảng trong khi ngồi một góc nào đó như căng tin hay thư viện và số lượng học viên truy cập không giới hạn

lắm mà khỏi cần những dây nối từ trong tường ra máy tính. Chỉ cần mua bộ nhận sóng từ bất kỳ công ty nào đều truy cập được vào Internet, trong khi đó chi phí lại thuộc về những người có bộ phát sóng. Như vậy người đầu tư bị thất thu.

Hệ thống bảo mật của Wi-Fi WEP (Wired Equivalent Privacy) làm việc không hiệu quả, điều này làm một số người rất lo ngại về những thông tin cá nhân của họ bị những kẻ khác xâm phạm.

Vì phát chung một tần số là 5MHz nên khi mạng truy cập đông sẽ bị nhiễu bởi những máy điện thoại không dây hay sóng của lò microwave.

Cứ thử rồi bạn sẽ thích

Một vài người sau khi trải nghiệm Wi-Fi đã tuyên bố họ sẽ không bao giờ sắm máy tính để bàn nữa, vì chúng kém năng động. Có người đã mạnh dạn phát biểu, trong tương lai Wi-Fi cũng sẽ giống như điện thoại di động phát triển không

ngừng vì tính tiện ích của loại này. Trước đây những người truy cập máy tính thường xuyên giống như những nhà ẩn dật luôn ở trong phòng bên cạnh máy tính là một modem hay DSL. Giờ đây Wi-Fi cho phép chúng ta truy cập ở khắp nơi như ngồi trong quán cà phê vừa thảo luận với bạn bè mà vẫn vào Internet. Bạn hãy thử so sánh với một máy tính để bàn và một máy tính xách tay truy cập bằng Wi-Fi bạn sẽ được lợi như thế nào.

Cà phê Starbuck muốn thu hút khách hàng trong quá trình ngồi truy cập ở tiệm họ dùng thêm một hay nhiều cốc cà phê nữa. Nhưng hiệu bánh mì kẹp thịt Mc Donald mà khuyến mãi miễn phí khi sử dụng Wi-Fi thì chắc các tiệm áo quần thời trang xung quanh sẽ mừng vì họ cũng được tăng doanh số khi khách hàng càng truy cập và miệng thì luôn nhai những chiếc hamburger thì chắc thế nào cũng... ■

NGÔ ĐƯỢC