

TRƯỜNG ĐẠI HỌC CÔNG NGHỆ THÔNG TIN VÀ TRUYỀN THÔNG  
**KHOA HỆ THỐNG THÔNG TIN KINH TẾ**



Th.S Lã Thị Quỳnh Mai  
Th.S Đinh Thị Nguyên  
Th.S Bùi Quỳnh Trang  
PGS.TS Nguyễn Văn Huân  
Th.S Hà Văn Vương

**BÀI GIẢNG**  
**QUẢN TRỊ NGUỒN NHÂN LỰC**

**Tài liệu lưu hành nội bộ**

TRƯỜNG ĐẠI HỌC CÔNG NGHỆ THÔNG TIN VÀ TRUYỀN THÔNG  
**KHOA HỆ THỐNG THÔNG TIN KINH TẾ**

Th.S Lã Thị Quỳnh Mai

Th.S Đinh Thị Nguyên

Th.S Bùi Quỳnh Trang

Th.S Hà Văn Vương

**BÀI GIẢNG**  
**QUẢN TRỊ NGUỒN NHÂN LỰC**

**Thái Nguyên, tháng 12 năm 2022**

## MỘT SỐ THUẬT NGỮ

<b>TT</b>	<b>Thuật ngữ</b>	<b>Diễn giải ý nghĩa</b>
1	Dự báo cầu nhân lực	Dự báo nhu cầu nguồn nhân lực là dự đoán tình trạng thừa – thiếu nguồn nhân lực trong tổ chức tại một thời điểm nào đó trong tương lai.
2	Dự báo cung nhân lực	Dự đoán cung nhân lực là tính toán khả năng thu hút, đáp ứng nhu cầu về nhân lực cho doanh nghiệp, bao gồm nguồn lực bên trong và nguồn lực bên ngoài.

## Contents

MỘT SỐ THUẬT NGỮ .....	3
DANH MỤC HÌNH ẢNH, BẢNG BIỂU .....	12
LỜI MỞ ĐẦU .....	13
Chương I: TỔNG QUAN VỀ QUẢN TRỊ NGUỒN NHÂN LỰC .....	15
Nội dung chính của chương .....	15
Mục tiêu cần đạt được của chương .....	15
Bài 1. Bản chất quản trị nguồn nhân lực, triết lý quản trị nguồn nhân lực và cấp độ, phương tiện tác động của quản trị nhân lực (Số tiết: 03 tiết).....	15
1.1. Bản chất quản trị nguồn nhân lực .....	15
1.1.1. Khái niệm .....	15
1.1.2. Mục tiêu của quản trị nguồn nhân lực.....	19
1.1.3. Các hoạt động chủ yếu của quản trị nguồn nhân lực .....	19
1.1.4. Vai trò của quản trị nguồn nhân lực.....	21
1.1.5. Quản trị nguồn nhân lực là một khoa học và là một nghệ thuật .....	23
1.1.6. Các thách thức của quản trị nguồn nhân lực .....	24
1.2. Triết lý quản trị nguồn nhân lực.....	25
1.2.1. Các quan niệm về con người.....	26
1.2.2. Các trường phái quản trị nguồn nhân lực.....	28
1.3. Cấp độ và phương tiện tác động của quản trị nhân lực.....	32
1.3.1. Ba cấp độ của quản trị nguồn nhân lực .....	32
1.3.2. Các phương tiện tác động.....	33
Câu hỏi cuối bài 1 .....	35
Bài 2. Môi trường quản trị nguồn nhân lực và mô hình, cơ cấu bộ phận quản trị nguồn nhân lực (Số tiết: 03 tiết).....	36
1.4. Môi trường quản trị nguồn nhân lực .....	36
1.4.1. Môi trường bên ngoài.....	37
1.4.2. Môi trường bên trong .....	38
1.5. Mô hình và cơ cấu bộ phận quản trị nguồn nhân lực.....	39

1.5.1. Vai trò, quyền hạn của bộ phận quản trị nguồn nhân lực .....	39
1.5.2. Cơ cấu của bộ phận quản trị nguồn nhân lực .....	41
1.5.3. Yêu cầu đối với cán bộ quản trị nguồn nhân lực .....	42
Câu hỏi cuối bài 2 .....	45
<b>CÂU HỎI CHƯƠNG I.....</b>	<b>47</b>
<b>Chương II: PHÂN TÍCH VÀ THIẾT KẾ CÔNG VIỆC .....</b>	<b>49</b>
Nội dung chính của chương .....	49
Mục tiêu cần đạt được của chương .....	49
<b>Bài 3: Một số khái niệm và thiết kế công việc (Số tiết: 03 tiết) .....</b>	<b>49</b>
2.1. Một số khái niệm.....	49
2.2. Thiết kế công việc .....	50
2.2.1. Khái niệm và nội dung thiết kế công việc.....	50
2.2.2. Thiết kế lại công việc .....	51
2.2.3. Các phương pháp thiết kế và thiết kế lại công việc .....	52
Câu hỏi cuối bài 3 .....	55
<b>Bài 4: Phân tích công việc (Số tiết: 03 tiết) .....</b>	<b>56</b>
2.3. Phân tích công việc .....	56
2.3.1. Khái niệm và tác dụng của phân tích công việc.....	56
2.3.2. Các hình thức phân tích hệ thống việc làm .....	58
2.3.3. Trình tự phân tích công việc .....	59
2.3.4. Bản mô tả công việc và Bản tiêu chuẩn công việc.....	61
2.3.5 Các phương pháp thu thập thông tin phân tích công việc.....	64
2.3.6. Viễn cảnh của phân tích công việc.....	68
Câu hỏi cuối bài 4 .....	69
<b>CÂU HỎI CHƯƠNG II .....</b>	<b>71</b>
<b>Chương III: KẾ HOẠCH HÓA NGUỒN NHÂN LỰC .....</b>	<b>73</b>
Nội dung chính của chương .....	73
Mục tiêu cần đạt được của chương .....	73
<b>Bài 5: Kế hoạch hóa nguồn nhân lực (Số tiết: 03 tiết).....</b>	<b>73</b>

3.1. Khái quát về kế hoạch hoá nguồn nhân lực .....	73
3.1.1. Khái niệm .....	73
3.1.2. Vai trò của kế hoạch hoá nguồn nhân lực .....	73
3.1.3 Quan hệ giữa kế hoạch hóa nguồn nhân lực trong kế hoạch chung của tổ chức, doanh nghiệp .....	75
3.2. Quá trình kế hoạch hóa nguồn nhân lực.....	76
3.2.1 Phân tích môi trường.....	77
3.2.2. Dự báo nhu cầu nhân lực.....	79
3.2.3. Dự báo cung nhân lực .....	81
3.2.4. Cân đối cung cầu nhân lực .....	88
CÂU HỎI CHƯƠNG III.....	91
CHƯƠNG IV. TUYỂN DỤNG VÀ BỐ TRÍ NHÂN LỰC .....	94
Nội dung chính của chương .....	94
Mục tiêu cần đạt được của chương .....	94
Bài số 6: Tuyển dụng và bố trí nhân lực (Số tiết: 03 tiết).....	94
4.1. Khái quát về quá trình tuyển dụng nhân lực .....	94
4.1.1 Khái niệm, mục tiêu tuyển dụng nhân lực .....	94
4.1.2 Vai trò.....	95
4.1.3 Các nội dung của quá trình tuyển dụng nhân lực.....	95
4.2. Xác định nhu cầu tuyển dụng.....	96
4.3. Tuyển mộ nhân lực.....	96
4.3.1. Khái niệm .....	96
4.3.3 Quá trình tuyển mộ.....	98
Câu hỏi cuối bài 6 .....	105
Bài số 7: Tuyển chọn nhân lực, đánh giá hiệu quả của hoạt động tuyển dụng; Định hướng và bố trí nhân lực (Số tiết: 03 tiết) .....	106
4.4. Tuyển chọn nhân lực .....	106
4.4.1 Khái niệm và tầm quan trọng của tuyển chọn nhân lực.....	106
4.4.2 Quá trình tuyển chọn.....	106

4.5. Đánh giá hiệu quả của hoạt động tuyển dụng .....	118
4.6. Định hướng và bố trí nhân lực .....	120
4.6.1. Định hướng.....	120
4.6.2. Quá trình biên chế nội bộ .....	122
Câu hỏi cuối bài 7 .....	126
<b>CÂU HỎI CHƯƠNG IV</b> .....	127
<b>Chương V: TẠO ĐỘNG LỰC LAO ĐỘNG</b> .....	130
Nội dung chính của chương .....	130
Mục tiêu cần đạt được của chương .....	130
Bài 8: Động lực lao động và tạo động lực lao động (Số tiết: 03 tiết) .....	130
5.1. Động lực lao động và tạo động lực lao động .....	130
5.2 Các học thuyết tạo động lực lao động.....	131
5.2.1 Thuyết cấp bậc nhu cầu của Abraham MASLOW .....	131
5.2.2 Thuyết nhu cầu thúc đẩy của David Mc CLELLAND .....	132
5.2.3 Thuyết hai nhân tố của HERZBERG .....	133
5.2.4 Thuyết công bằng của J. S. Adams .....	134
5.2.5 Thuyết động cơ thúc đẩy của V.H.VROOM.....	134
5.2.6 Những vấn đề rút ra từ việc nghiên cứu các thuyết động cơ thúc đẩy và hành vi .....	135
5.3. Các phương hướng tạo động lực lao động .....	137
5.3.1 Xác định nhiệm vụ và tiêu chuẩn thực hiện công việc cho nhân viên.....	138
5.3.2 Tạo điều kiện thuận lợi để người lao động hoàn thành nhiệm vụ.....	138
5.3.3 Kích thích người lao động.....	138
<b>CÂU HỎI CHƯƠNG V</b> .....	139
<b>Chương VI: ĐÁNH GIÁ THỰC HIỆN CÔNG VIỆC</b> .....	142
Nội dung chính của chương .....	142
Mục tiêu cần đạt được của chương .....	142
Bài 9: Khái quát và nội dung đánh giá thực hiện công việc (Số tiết: 03 tiết) .....	142
6.1 Khái quát về đánh giá thực hiện công việc .....	142

6.1.1	Khái niệm, mục đích.....	142
6.1.2	Vai trò của đánh giá thực hiện công việc .....	143
6.1.3	Chủ thể tham gia đánh giá.....	145
6.1.4.	Thời gian đánh giá.....	147
6.1.5.	Nguyên tắc và cơ sở đánh giá .....	147
6.2.	Nội dung trình tự đánh giá thực hiện công việc.....	148
6.2.1.	Hệ thống đánh giá thực hiện công việc .....	148
6.2.2	Quy trình đánh giá thực hiện công việc .....	149
	Câu hỏi cuối bài 9 .....	151
	Bài 10: Các phương pháp và lưu ý trong đánh giá thực hiện công việc .....	152
	(Số tiết: 03 tiết).....	152
6.3	Các phương pháp đánh giá thực hiện công việc .....	152
6.3.1	Phương pháp thang đo đánh giá.....	152
6.3.2.	Phương pháp danh mục kiểm tra.....	154
6.3.2.	Các phương pháp so sánh.....	155
6.3.4.	Phương pháp ghi chép các sự kiện quan trọng.....	156
6.3.5.	Phương pháp đánh giá bằng thang đo dựa trên hành vi.....	157
6.3.6.	Phương pháp quản trị theo mục tiêu .....	158
6.3.7.	Phương pháp mẫu tường thuật .....	158
6.3.8.	Phương pháp định lượng .....	159
6.4.	Các điểm cần lưu ý trong đánh giá thực hiện công việc của nhân viên.....	160
6.4.1.	Những điều cần lưu ý .....	160
6.4.2.	Những lỗi thường mắc khi thực hiện đánh giá công việc .....	161
6.4.3.	Lãnh đạo cần làm gì để nâng cao hiệu quả đánh giá thực hiện công việc ....	162
	Câu hỏi cuối bài 10 .....	163
	<b>CÂU HỎI CHƯƠNG VI.....</b>	<b>164</b>
	<b>Chương VII: ĐÀO TẠO VÀ PHÁT TRIỂN NGUỒN NHÂN LỰC.....</b>	<b>168</b>
	Nội dung chính của chương .....	168
	Mục tiêu cần đạt được của chương .....	168



Bài 11: Khái niệm và nội dung của đào tạo và phát triển nguồn nhân lực (số tiết: 03 tiết) .....	168
7.1. Khái quát về đào tạo và phát triển nguồn nhân lực.....	168
7.1.1. Khái niệm đào tạo và phát triển nguồn nhân lực .....	169
7.1.2. Vai trò của đào tạo và phát triển nguồn nhân lực .....	170
7.1.3. Phân loại các hình thức đào tạo.....	171
7.1.4. Quá trình tiến hành hoạt động đào tạo .....	174
7.2. Xác định nhu cầu đào tạo .....	179
7.2.1. Phân tích nhu cầu đào tạo.....	179
7.2.2. Phương pháp xác định nhu cầu đào tạo nhân viên kỹ thuật.....	181
7.2.3. Phương pháp xác định nhu cầu phát triển năng lực cho cán bộ quản trị .....	182
7.3. Phương pháp đào tạo .....	183
7.3.1. Đào tạo tại nơi làm việc .....	183
7.3.2. Đào tạo ngoài nơi làm việc .....	187
7.4. Đánh giá kết quả đào tạo.....	190
7.4.1. Phân tích thực nghiệm.....	190
7.4.2. Đánh giá những thay đổi của học viên.....	190
7.4.3. Đánh giá hiệu quả đào tạo bằng định lượng .....	191
CÂU HỎI CHƯƠNG VII .....	192
Chương VIII: THÙ LAO LAO ĐỘNG.....	195
Nội dung chính của chương .....	195
Mục tiêu cần đạt được của chương .....	195
Bài 12: Thù lao và các yếu tố tác động tới thù lao lao động (Số tiết: 03 tiết) .....	195
8.1. Một số vấn đề cơ bản về thù lao lao động.....	195
8.1.1. Thù lao và các mục tiêu của hệ thống thù lao lao động.....	195
8.1.2. Ảnh hưởng của thù lao đến chọn nghề, chọn việc, đến thực hiện công việc của người lao động và hiệu quả của tổ chức.....	198
8.1.3. Các yếu tố ảnh hưởng đến thù lao lao động.....	202
8.1.4. Các tiêu thức lựa chọn khi xây dựng hệ thống thù lao lao động.....	206

8.2. Quản trị tiền công và tiền lương.....	210
8.2.1. Khái niệm, ý nghĩa của tiền công và tiền lương, nguyên tắc trả lương .....	210
8.2.2. Hệ thống thang, bảng lương của Nhà nước.....	213
8.2.3. Các hình thức trả lương.....	222
8.2.4. Xây dựng hệ thống trả lương trong doanh nghiệp .....	227
8.3. Các khuyến khích tài chính .....	237
8.3.1. Khái niệm .....	237
8.3.2. Các loại khuyến khích tài chính .....	238
8.3.3. Các chương trình khuyến khích cơ bản .....	239
8.4. Các phúc lợi cho người lao động .....	245
8.4.1. Khái niệm phúc lợi.....	245
8.4.2. Các loại phúc lợi cho người lao động .....	245
8.4.3. Xây dựng và quản lý chương trình phúc lợi cho người lao động .....	249
<b>CÂU HỎI CHƯƠNG VIII .....</b>	<b>251</b>
<b>Chương IX: QUAN HỆ LAO ĐỘNG VÀ HỢP ĐỒNG LAO ĐỘNG .....</b>	<b>254</b>
Nội dung chính của chương .....	254
Mục tiêu cần đạt được của chương .....	254
<b>Bài 13: Nội dung quan hệ lao động và hợp đồng lao động (Số tiết: 03 tiết) .....</b>	<b>254</b>
9.1. Khái quát về quan hệ lao động.....	254
9.1.1. Khái niệm .....	254
9.1.2. Các chủ thể cấu thành và nội dung quan hệ lao động .....	255
9.1.3. Nội dung quan hệ lao động .....	257
9.2. Tranh chấp lao động và giải quyết tranh chấp lao động .....	258
9.2.1. Những khái niệm có liên quan tới tranh chấp lao động .....	258
9.2.2. Phòng ngừa và giải quyết tranh chấp lao động .....	260
9.3. Hợp đồng lao động và thỏa ước lao động .....	265
9.3.1. Hợp đồng lao động.....	265
9.3.2. Thỏa ước lao động tập thể.....	271
9.3.3. Nội quy lao động.....	272