

PGS. TS. TRẦN KIM DUNG

# QUẢN TRỊ NGUỒN NHÂN LỰC

*(Tái bản lần thứ 9 có sửa chữa và bổ sung)*

NHÀ XUẤT BẢN KINH TẾ TP. HỒ CHÍ MINH



*Kính tặng Mẹ*



# LỜI NÓI ĐẦU

## Mục đích

Làm thế nào để quản trị nguồn nhân lực có hiệu quả là vấn đề khó khăn và thử thách lớn nhất đối với các doanh nghiệp trong nền kinh tế chuyển đổi. Sự biến động mạnh mẽ của môi trường kinh doanh, tính chất khốc liệt của cạnh tranh và yêu cầu phải đáp ứng nhu cầu ngày càng cao của nhân viên trong nền kinh tế thị trường đã và đang tạo ra sức ép lớn, đòi hỏi các quản trị gia Việt Nam phải có các quan điểm mới, linh hoạt được những phương pháp mới và nắm vững được những kỹ năng mới về quản trị con người. 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 được thiết kế nhằm giới thiệu các kiến thức, tư tưởng và kỹ năng cơ bản của quản trị nguồn nhân lực cho các quản trị gia, sinh viên ngành quản trị kinh doanh và những bạn đọc khác có quan tâm.

## Cách tổ chức

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 nguồn 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; và duy trì nguồn nhân lực. Phần thứ tư “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 dành riêng cho các chương trình đào tạo Quản trị Nguồn nhân lực nâng cao.

Mỗi chương gồm có:

Phần mục tiêu cho biết độc giả sẽ được trang bị các kiến thức, kỹ năng gì sau khi đọc hết chương.

- Những vấn đề về lý thuyết và kinh nghiệm thực tiễn trong quản trị nguồn nhân lực giúp cho bạn đọc có cái nhìn tổng hợp về những vấn đề cơ bản của quản trị nguồn nhân lực.
- Phần tóm tắt và câu hỏi giúp cho sinh viên phân biệt được những vấn đề cốt yếu và những vấn đề hỗ trợ, tự kiểm tra lại các kiến thức của mình và xác định xem vấn đề nào cần được tiếp tục nghiên cứu.
- Nghiên cứu tình huống tạo cơ hội cho sinh viên tìm hiểu, phân tích và thảo luận về các quan điểm, cách thức giải quyết vấn đề đối với những trường hợp điển hình trong quản trị nguồn nhân lực.

- Bài tập thực hành tạo cơ hội cho sinh viên tham gia tìm hiểu, có được cảm nhận thực tế và thực hành đối phó với các vấn đề đa dạng và phức tạp trong thực tiễn quản trị nguồn nhân lực.

Kể từ lần đầu tiên xuất bản cuốn sách này năm 1997, tác giả đã nhận được nhiều nhận xét, thông tin quý báu của đồng nghiệp và độc giả. Cuốn sách được sửa chữa và tái bản trong các năm 1999, 2001, 2003, 2004, 2005, 2006, 2009, 2011. Trong lần tái bản thứ chín này, cuốn sách tiếp tục thực hiện sửa chữa và bổ sung, cập nhật thông tin trong các chương, đặc biệt là các nội dung đang được các doanh nghiệp rất quan tâm hiện nay là nội dung các phiếu khảo sát, thiết lập bảng mô tả công việc phòng ban, giao mục tiêu, đánh giá kết quả công việc theo BSC - KPI và thiết lập bảng lương doanh nghiệp.

Bạn đọc có thể cập nhật thông tin về tài liệu bài giảng, các công cụ quản trị nguồn nhân lực trên trang web: [www.danthanh.vn](http://www.danthanh.vn).

Cuốn sách được viết bằng tất cả tâm huyết, kiến thức và kinh nghiệm của một giảng viên, chuyên gia tư vấn về quản trị nguồn nhân lực. Tác giả trân trọng cảm ơn sự nhiệt tình ủng hộ và mong tiếp tục nhận được ý kiến phê bình, đóng góp của bạn đọc để cuốn sách được hoàn thiện hơn trong lần tái bản sau. Mọi góp ý xin gửi về cho tác giả theo địa chỉ:

Email: [tkd@danthanh.vn](mailto:tkd@danthanh.vn)

Trân trọng cảm ơn bạn đọc

**PGS. TS. Trần Kim Dung**

## TÀI LIỆU TIẾNG VIỆT

1. Ban Tổ chức-Cán bộ Chính phủ (1993). *Tiêu chuẩn nghiệp vụ các ngạch công chức, viên chức nhà nước*. Số 414/TCCP. Hà Nội.
2. Bộ Luật Lao động 2012. Website [http://vi.wikisource.org/wiki/B%E1%BB%99\\_lu%E1%BA%ADt\\_Lao\\_%C4%91%E1%BB%99ng\\_n%C6%B0%E1%BB%9Bc\\_C%E1%BB%99ng\\_h%C3%B2a\\_x%C3%A3\\_h%E1%BB%99i\\_ch%E1%BB%A7\\_ngh%C4%A9a\\_Vi%E1%BB%87t\\_Nam\\_2012](http://vi.wikisource.org/wiki/B%E1%BB%99_lu%E1%BA%ADt_Lao_%C4%91%E1%BB%99ng_n%C6%B0%E1%BB%9Bc_C%E1%BB%99ng_h%C3%B2a_x%C3%A3_h%E1%BB%99i_ch%E1%BB%A7_ngh%C4%A9a_Vi%E1%BB%87t_Nam_2012).
3. Clinton J. Bài giảng tại chương trình đào tạo kinh tế Fulbright “*Quản trị Chiến lược*”. 1996. TP. Hồ Chí Minh.
4. Đặng Đức San (chủ biên). 1996. Tr. 122. *Tìm hiểu Luật Lao động Việt Nam*. Nhà Xuất bản Chính trị Quốc gia. Hà Nội.
5. Hội đồng Chính phủ. (1963) Nghị định 24 - Cp ngày 13/3. *Điều lệ tuyển dụng và cho thôi việc đối với công nhân, viên chức nhà nước*. Hà Nội.
6. <http://baodientu.chinhphu.vn/Chi-dao-quyet-dinh-cua-Chinh-phu-Thu-tuong-Chinh-phu/Tang-muc-luong-toi-thieu-vung-tu-112014/186182.vgp>.
7. <http://vn.news.yahoo.com/l-ng-ch-t-ch-t-p-o-161724810.html>
8. Luật Tiêu chuẩn Lao động Nhật Bản. 1976. Xem trong Đặng Đức San. *Tìm hiểu Luật Lao động Việt Nam*. Nhà Xuất bản Chính trị Quốc gia. Hà Nội.
9. Nghị định số 205/2004/NĐ-CP ngày 14/12/2004 của Chính phủ. Hệ thống thang lương, bảng lương kèm theo nghị định này.
10. Smith G.D, Arnol D.R., B.G. Bizzell. 1994. *Chiến lược và sách lược kinh doanh*. Nhà xuất bản thành phố Hồ Chí Minh.
11. Swierczeck F.W. 1997. Bài giảng cho chương trình của SAV “*Quản trị Nguồn nhân lực*” tại thành phố Hồ Chí Minh 1997.
12. Thông tư 05/LĐ-TBXH ngày 12/5/1993 của Bộ Lao động, Thương binh và Xã hội: *Hướng dẫn thi hành bản quy định về Thỏa ước Lao động tập thể*.

13. Tổng Liên đoàn Lao động Việt Nam. (2012). *Luật Công đoàn*. Hà Nội.
  14. Trần Kim Dung (2013). *Xác định giá trị công việc và thiết kế bảng lương doanh nghiệp*. Nhà xuất bản Tổng hợp TP Hồ Chí Minh.
  15. Trần Kim Dung. (2005). Đo lường mức độ thỏa mãn với công việc trong điều kiện ở Việt Nam. *Tạp chí Phát triển khoa học công nghệ*. Đại học Quốc gia TP HCM. 12/2005.
  16. Trần Kim Dung. (2005). Nghiên cứu khoa học cấp bộ. Nhu cầu, sự thỏa mãn của nhân viên và cam kết tổ chức. Mã số B2004-22-67.
  17. Trần Kim Dung. 1993. “Phương pháp phân phối thu nhập và trả lương hợp lý trong các doanh nghiệp ngoài quốc doanh”. *Phát triển Kinh tế*. Đại học Kinh tế thành phố Chí Minh. 38. 32.
  18. Trường Đại học Kinh tế TP HCM do Quỹ Hoà bình Nhật Bản - The Sasakawa Peace Foundation - tài trợ (2009). *Các tình huống trong giảng dạy cao học quản trị kinh doanh ở Việt Nam*. Nhà xuất bản Đại học Quốc gia TP HCM.
  19. Viện Khoa học Lao động và các vấn đề xã hội. 1993. *Tìm hiểu chế độ tiền lương mới*. Nhà xuất bản Chính trị Quốc gia. Hà Nội.
- 

## TÀI LIỆU TIẾNG ANH

1. Adler (1991) *International Dimensions of Organizational Behaviour*. Boston, Kent Publisher.
2. Adler N. Bartholomew, S. (1992). Managing globally competent people. *Academy of Management Executive*. Vol 6, (3), 52.
3. Armstrong M. (2009). *Armstrong's handbook of Human Resource Management Practice*. Kogan Page. London and Philadelphia
4. Asia Pacific Management PTy Ltd, 2006.
5. Bureau of Labor Statistics, (1993) *Monthly labor review* 116. (2).
6. Burgess L.R. (1984). *Wages and salary administration*. p. 242. Columbus, OH: Merrill.100. 242.



7. Carell, Elbert & Hatfield. (1995). *Human resource management Global strategies for managing a diverse work force*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, New Jersey.
8. Cascio W.F. (2000) *Costing Human Resources Guide*. Sydney: CCH, Ch.3.
9. Cherrington D. (1995). *The Management of Human Resources*. Prentice hall. New Jersey.
10. Cieri, Dowling, Taylor. (1991). The Psychological impact of Expatriate Re-allocation on Paterner. *International journal of Human Resource Management*. 2 (3), 380.
11. David C. & Robins S.P. (1994). *Human Resource Management. Concepts & practices*. John Wiley & Sons, New York.
12. Department of Labor Statistics (USA). (1989). "Wage and benefit studies". August.
13. Dessler G. (1997). *Human resource management*, Seven edition. Prentice Hall International. London.
14. Dessler, Griffiths, Walker L. (2007) *Human Resource Management. Theory, Skills, Application*. 3 rd edition. Pearson. Australia.
15. Donna F. (1993). "Skill-based pay takes off". *CFO*. January 53.
16. Evans, P., Pucik, V. and Barsoux, J.L. (2002), *The Global Challenge: Frameworks for International Human Resource Management*, McGraw Hill/Irwin, New York, NY.
17. Fforde and DeVilder. (1988). *Vietnam: An economy in transition*. Stockholm. 26.
18. Fine A.S. (1973). *Functional job analysis scales: A desk aid*. Kalamazoo, MI: Upjohn institute for employment research.
19. French. (1986). *Human resource management*. Houghton Mifflin Com. New Jersey.
20. Gomez-Mejia L.R., Balkin D. B., Cardy R. L., (2001). *Managing Human Resources*. Prentice Hall. New Jersey
21. Gould S. and Penley L. (1984). "Career strategies and salary progression: a study of their relationships in a municipal bureaucracy", *Organizational behaviour and human performance*, 34. 244-65.
22. Hatcher et al. (1987). "Gaisharing: Living up to its name" *Personnel Administrator* 32 (6).
23. Holland. (1973). *Making vocational choice: A theory of careers*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

24. Hong W. Tan. (1982). "Wage determination in Japanese manufacturing: a review of recent literature". *The Economic Record* 58. (March) 46-60.
25. [hppt://www.workforce.com](http://www.workforce.com)
26. [http://en.wikipedia.org/wiki/Teaching\\_methods](http://en.wikipedia.org/wiki/Teaching_methods)
27. [http://en.wikipedia.org/wiki/Turnover\\_\(employment\)](http://en.wikipedia.org/wiki/Turnover_(employment))
28. <http://kpilibrary.com/categories/hrm>
29. <http://online.onetcenter.org/>
30. <http://sao.hr.state.tx.us/compensation/basepay.html>
31. <http://vnexpress.net/GL/Xa-hoi/2008/10/3BA07690/>
32. [http://www.bbc.co.uk/vietnamese/vietnam/story/2009/01/090109\\_strikes\\_statistics.shtml](http://www.bbc.co.uk/vietnamese/vietnam/story/2009/01/090109_strikes_statistics.shtml)
33. <http://www.expertss.com>
34. <http://www.hrpolicyanswers.com/xstore/catalog/Instant-HR-Policies-Employee-Handbook-Template-p-78.html?crc1=ppscom&crsource=home&crkw=ad3>
35. <http://www.indeed.com/salary?q1=ceo&l1=USA>
36. <http://www.leaderpost.com/Business/PotashCorp+salary+holds/1337889/story.html>
37. [http://www.payscale.com/research/US/Job=Chief\\_Executive\\_Officer\\_\(CEO\)/Salary](http://www.payscale.com/research/US/Job=Chief_Executive_Officer_(CEO)/Salary)
38. <http://www.salary.com>
39. Jefferey A.M. (2006) *Strategic Human Resource Management*. Thomson. Australia.
40. Kaplan R. S and Norton D. P (2005). "The Balanced Scorecard: Measures that Drive Performance." *Harvard Business Review* 7-8: 172-180.
41. Latham G. & Wexley K. (1981). *Increasing productivity through performance appraisal*. Addison-Zesley publishing Com . 214-215.
42. Likert. 1967. *The Human Organization*. p. 1. New York.
43. LoPresto, R. 1986. Ethical recruiting. *Personnel administrator*, 31(11), 90-91.
44. Mabey C. & Salaman. L. G (1995). *Strategic Human Resource Management*. Blackwell Massachusetts, USA.
45. McWilliam, G. (1999). The best way to find a job. *Wall Street Journal*, December (9). 16.

46. McGregor. (1957). An easy look at performance appraisal". *Harvard business review*. 35. 91-94.
47. Meyer H.H. (1965). "Split roles in performance appraisal" *Harvard business review* 43 (January- February).
48. Morgan (1986). International Human Resource Management: Fact or Fiction. *Personnel Administrator*. 31. (9). 44.
49. Morley M.J. and Collings D.G. (2004). "Contemporary debates and new directions in HRM in MNCs: Introduction". *International Journal of Manpower*. 25 (6), 487-499.
50. Mowday, R. T., Porter, L.W. R. M. Steers, et al. (1979). "The measurement of organizational commitment." *Vocational Behavior* 14: 224-247.
51. Muller J. (1999). The high cost of harassment. *Business Week*. November (15). 94.
52. Per Ronnas 1992: *Employment generation through private entrepreneurship in Vietnam*. SIDA . 118 - 135.
53. Permuter, H. V. (1969). The tortuous evolution of the international corporation. *Columbia Journal of World Business*. Jan-Feb, 4 (1).
54. Pesson L. (1966) "The plan of Work" in H.C. Sanders. Ed. (1966) *The Co-operative Extension Service*, Englewood, Cliffs, New Jersey: Prentice Hall.
55. Peter T. (1987). *Thriving on chaos*. (1987). Harper & Row. New York.403-404.
56. Pieper. R. (1990). *Human resource management: An international comparison*. Walter de Gruyter. Berlin;
57. Raymon J.Stone, R.J. (2008) *Managing Human Resources*. John Wiley & Sons Australia.
58. Rosenzweig, P.M. and Nohria, N. (1994), "Influences in human resource management practices in multinational corporations", *Journal of International Business Studies*, 25 (2), 229-242.
59. Schein E., (1978). *Career dynamics: matching individual and organizational needs*. Addison-Wesley.
60. Schlender, B. (1999). Sony's new game. *Fortune*. Trích lại từ Gomez-Mejia L.R., Balkin D. B., Cardy R. L., (2001). *Managing Human Resources*. Prentice Hall. New Jersey.
61. Schuler R.S. & Jackson S.E. (1998). *Linking competitive strategies with human resource management practices*. Walter de Gruyter. Berlin.
62. Sherman & Bohlander. (1992). *Managing human resource*. South-Western Publishing Co. Ohio. 187.

63. Sonnenfeld J.R. và M. A. Peiperl, (1988). "Staffing policy as a strategic response: a typology of career systems".
64. Stone & Raymond J. (1991). *Human Resource Management*. John Wiley & Sons. Brisbane. 429.
65. Super D. (1957). *Vocational Development: A framework for research*. Teachers College Press. New York.
66. Taylor F.W. (1919). *The principle of scientific management*. Harper & Brothers. New York.
67. Torrington & Hall L. (1995). *Personnel Management HRM in action*. Prentice Hall. London.
68. Trần Kim Dung. (1995). *Human resource management in transition economies. A case study of Vietnam*. ISS. The Hague. The Netherlands.
69. Trần Kim Dung. (2005). The measurement of job satisfaction and organizational commitment in a Vietnamese context. *International conference in management education*. (Ho Chi Minh city, Sep, 7-8<sup>th</sup>,
70. Vough C.F. (1979). *Productivity: A practice program for improving efficiency*. AMACOM. New York.
71. Walter B. 1970. *Grievance Handling: 101 Guides for Supervisors*. American Management Association. New York.
72. Wayne F. Casio. (1992). *Managing Human Resources*. Mc Graw Hill. New York. 232.

# MỤC LỤC

Lời nói đầu.....	V
------------------	---

## CHƯƠNG 1: GIỚI THIỆU VỀ QUẢN TRỊ NGUỒN NHÂN LỰC ..... 1

Mục tiêu.....	1
1. Khái niệm, vai trò và ý nghĩa của quản trị nguồn nhân lực. ....	1
2. Quá trình phát triển của quản trị nguồn nhân lực. ....	3
3. Các chức năng cơ bản của quản trị nguồn nhân lực. ....	11
4. Mô hình quản trị nguồn nhân lực ..... 14	14
5. Lĩnh vực ưu tiên phát triển nguồn nhân lực.....	18
6. Vai trò của phòng nhân lực. ....	22
7. Cơ cấu tổ chức phòng nhân lực ..... 27	27
Tóm tắt .....	29
Tình huống: Ở công ty Hoàng Đạo.....	30
Bài tập thực hành.....	31

## PHẦN 1: THU HÚT NGUỒN NHÂN LỰC ..... 36

### CHƯƠNG 2: HOẠCH ĐỊNH NGUỒN NHÂN LỰC ..... 37

Mục tiêu.....	37
1. Khái niệm.....	37
2. Quá trình hoạch định nguồn nhân lực.....	38
3. Phân tích môi trường kinh doanh, xác định mục tiêu và chiến lược của doanh nghiệp.....	38

4.	Chiến lược nguồn nhân lực và mối quan hệ với chiến lược kinh doanh. ....	42
5.	Phân tích hiện trạng quản trị nguồn nhân lực. ....	48
6.	Dự báo nhu cầu nguồn nhân lực. ....	49
7.	Phân tích quan hệ cung cầu, khả năng điều chỉnh hệ thống quản trị nguồn nhân lực. ....	52
8.	Thực hiện. ....	54
9.	Dự toán ngân sách của phòng nhân lực. ....	56
10.	Tinh giản biên chế. ....	58
11.	Kiểm tra, đánh giá tình hình thực hiện. ....	60
	<b>Tóm tắt</b> .....	<b>61</b>
	<b>Tình huống: Đề bạt cán bộ ở phòng Thiết kế, viện Khảo sát Thiết kế Xây dựng</b> .....	<b>62</b>
	<b>Bài tập thực hành</b> .....	<b>63</b>

### **CHƯƠNG 3: PHÂN TÍCH CÔNG VIỆC** ..... **65**

	<b>Mục tiêu</b> .....	<b>65</b>
1.	Khái niệm và ý nghĩa của phân tích công việc. ....	65
2.	Những thông tin cần thu thập trong phân tích công việc .....	66
3.	Nội dung trình tự thực hiện phân tích công việc .....	67
4.	Các phương pháp thu thập thông tin phân tích công việc .....	68
5.	Nội dung chính của bản mô tả công việc và bản tiêu chuẩn công việc. ....	71
6.	Phân tích công việc ở Việt Nam. ....	74
7.	Viễn cảnh của phân tích công việc. ....	74
8.	Mô tả công việc bộ phận/phòng ban. ....	75
9.	Dòng công việc và định biên nhân sự. ....	77
	<b>Tóm tắt</b> .....	<b>78</b>
	<b>Tình huống 1: Đấy không phải là việc của tôi</b> .....	<b>80</b>
	<b>Tình huống 2: Electrex</b> .....	<b>81</b>

Bài tập thực hành.....	82
PHỤ LỤC 3.1: Bản mô tả công việc và tiêu chuẩn công việc.....	84
PHỤ LỤC 3.2: Bảng mô tả công việc chức danh Trưởng phòng Nhân lực theo Chỉ số kết quả thực hiện công việc chủ yếu(KPI) .....	92
PHỤ LỤC 3.3: Bảng mô tả công việc phòng nhân lực .....	94

## CHƯƠNG 4: QUÁ TRÌNH TUYỂN DỤNG..... 101

Mục tiêu .....	101
1. Nguồn ứng viên từ trong nội bộ doanh nghiệp. ....	101
2. Nguồn ứng viên từ bên ngoài doanh nghiệp.....	103
3. Nội dung, trình tự của quá trình tuyển dụng.....	108
4. Các mô hình thu hút, phân công bố trí nguồn nhân lực trong doanh nghiệp.....	116
5. Đánh giá hiệu quả của hoạt động tuyển dụng. ....	119
Tóm tắt .....	121
Tình huống 1:Phỏng vấn tuyển nhân viên .....	122
Tình huống 2:Quyết định thăng chức .....	123
Bài tập thực hành.....	124
PHỤ LỤC 4.1: Các câu hỏi nhằm đánh giá hệ thống tuyển dụng.....	129

## CHƯƠNG 5: TRẮC NGHIỆM VÀ PHÒNG VẤN ..... 131

Mục tiêu .....	131
A Kiểm tra, trắc nghiệm .....	131
1. Các hình thức kiểm tra, trắc nghiệm.....	132
2. Quá trình xây dựng bài trắc nghiệm .....	135
B. Phỏng vấn .....	138
1. Các hình thức phỏng vấn .....	138

2. Quá trình phỏng vấn.....	141
3. Các yếu tố tác động đến phỏng vấn .....	143
4. Nguyên tắc phỏng vấn.....	145
5. Chi dẫn đối với ứng viên trong phỏng vấn .....	146
<b>Tóm tắt .....</b>	<b>149</b>
<b>Tình huống: Tuyển chọn giám đốc.....</b>	<b>150</b>
<b>Bài tập thực hành .....</b>	<b>152</b>
<b>PHỤ LỤC 5.1: Trắc nghiệm tìm hiểu nhu cầu.....</b>	<b>155</b>
<b>PHỤ LỤC 5.2: Các câu hỏi thường gặp trong phỏng vấn .....</b>	<b>156</b>
<b>PHỤ LỤC 5.3: Khám phá ứng viên qua câu hỏi phỏng vấn .....</b>	<b>160</b>
<b>PHỤ LỤC 5.4: Bài tập thực hành về khả năng điều hành các công việc hàng ngày của nhà quản trị .....</b>	<b>162</b>

## **PHẦN 2: ĐÀO TẠO VÀ PHÁT TRIỂN ..... 166**

### **CHƯƠNG 6: ĐỊNH HƯỚNG VÀ PHÁT TRIỂN NGHỀ NGHIỆP ..... 167**

<b>Mục tiêu .....</b>	<b>167</b>
1. Mục đích của việc nghiên cứu định hướng và phát triển nghề nghiệp.....	167
2. Các giai đoạn phát triển nghề nghiệp.....	168
3. Định hướng nghề nghiệp cá nhân .....	170
4. Những động cơ trong nghề nghiệp .....	173
5. Khả năng cá nhân .....	177
6. Tìm hiểu về nghề nghiệp.....	178
7. Ảnh hưởng của môi trường đến phát triển nghề nghiệp .....	178
8. Thực hiện mục tiêu nghề nghiệp .....	179
9. Doanh nghiệp có thể giúp gì cho nhân viên phát triển nghề nghiệp?.....	180
<b>Tóm tắt .....</b>	<b>182</b>
<b>Tình huống: Câu chuyện của ông Khải .....</b>	<b>183</b>
<b>Bài tập thực .....</b>	<b>184</b>



**CHƯƠNG 7: ĐÀO TẠO VÀ PHÁT TRIỂN.....187**

<b>Mục tiêu .....</b>	<b>187</b>
1. Mục đích.....	187
2. Khái niệm về đào tạo, phát triển.....	189
3. Phân loại các hình thức đào tạo.....	191
4. Phương pháp đào tạo.....	194
5. Thứ tự ưu tiên trong đào tạo và phát triển ở thế kỷ 21.....	200
6. Các nguyên tắc cơ bản trong học tập.....	201
7. Xác định nhu cầu đào tạo.....	203
8. Thực hiện quá trình đào tạo.....	208
9. Đánh giá hiệu quả đào tạo.....	211
<b>Tóm tắt .....</b>	<b>215</b>
<b>Tình huống: Công tác đào tạo trong nhà máy dệt .....</b>	<b>216</b>
<b>Bài tập thực hành.....</b>	<b>218</b>

<b>PHỤ LỤC 7.1: Phiếu điều tra của nhân viên đối với các chương trình đào tạo.....</b>	<b>221</b>
--	------------

**PHẦN 3: DUY TRÌ NGUỒN NHÂN LỰC.....225****CHƯƠNG 8: ĐÁNH GIÁ KẾT QUẢ THỰC HIỆN CÔNG VIỆC.....226**

<b>Mục tiêu .....</b>	<b>226</b>
1. Khái Niệm, mục đích.....	226
2. Nội dung, trình tự thực hiện.....	228
3. Các phương pháp đánh giá kết quả thực hiện công việc.....	231
4. Nâng cao hiệu quả đánh giá kết quả thực hiện công việc.....	241
5. Đánh giá năng lực nhân viên.....	248
6. Phòng vấn đánh giá.....	252
7. Đánh giá kết quả hoạt động của phòng ban.....	256
<b>Tóm tắt .....</b>	<b>259</b>

Tình huống: Đánh giá thi đua .....	260
Bài tập thực hành.....	262
Phụ lục 8.1 Phiếu khảo sát tình hình đánh giá kết quả thực hiện công việc.....	263

## CHƯƠNG 9: TRẢ CÔNG LAO ĐỘNG .....265

Mục tiêu .....	265
1. Khái niệm.....	265
2. Cơ cấu thu nhập .....	267
3. Mục tiêu của hệ thống tiền lương.....	271
4. Các hình thức tiền lương.....	273
5. Tiền lương kích thích trong doanh nghiệp.....	274
6. Tiền lương trong các thị trường lao động .....	283
7. Các yếu tố ảnh hưởng đến trả lương.....	291
8. Yếu tố luật pháp trong trả công lao động ở Việt Nam. ....	293
9. Hệ thống thang bảng lương.....	296
10. Chiến lược, chính sách tiền lương trong doanh nghiệp.....	320
Tóm tắt .....	329
Tình huống 1: Ngân hàng cổ phần Phương Nam.....	331
Tình huống 2: Những nhu cầu khác nhau .....	332
Bài tập thực hành.....	334

Phụ lục 9.1:Thang điểm tham khảo giá trị công việc trong doanh nghiệp nhỏ và vừa .....	337
--	-----

Phụ lục 9.2: Phiếu khảo sát tình hình trả công lao động .....	338
---	-----

## CHƯƠNG 10: QUAN HỆ LAO ĐỘNG .....343

Mục tiêu .....	343
1. Công đoàn.....	343

2.	Thỏa ước lao động tập thể.....	349
3.	Nội quy lao động.....	352
4.	Tranh chấp lao động.....	355
5.	Quan hệ lao động quốc tế.....	358
6.	Tìm hiểu quan điểm, mức độ thỏa mãn của nhân viên.....	362
	<b>Tóm tắt .....</b>	<b>364</b>
	<b>Tình huống 1: Chiếc T.V. bị cháy .....</b>	<b>366</b>
	<b>Tình huống 2: Giám đốc mới .....</b>	<b>367</b>
	<b>Bài tập thực hành.....</b>	<b>368</b>
	<b>PHỤ LỤC 10.1: Phiếu điều tra quan điểm nhân viên trong doanh nghiệp.....</b>	<b>369</b>

## PHẦN 4: QUẢN TRỊ NGUỒN NHÂN LỰC TRONG MÔI TRƯỜNG HIỆN ĐẠI. .... 376

### CHƯƠNG 11: QUẢN TRỊ NGUỒN NHÂN LỰC QUỐC TẾ .....377

	<b>Mục tiêu .....</b>	<b>377</b>
1.	Thế nào là quản trị nguồn nhân lực quốc tế.....	377
2.	Thực tiễn quản trị nguồn nhân lực trong các môi trường văn hoá khác nhau .....	380
3.	Tiến trình toàn cầu hoá của doanh nghiệp và định hướng chiến lược nguồn nhân lực .....	385
4.	Điều hành quản trị nguồn nhân lực quốc tế.....	387
5.	Tuyển chọn và đào tạo nhân sự đi công tác nước ngoài.....	395
	<b>Tóm tắt .....</b>	<b>401</b>
	<b>Tình huống: Câu chuyện ở công ty vận tải Sao Mai .....</b>	<b>403</b>
	<b>Bài tập thực hành: .....</b>	<b>404</b>

### CHƯƠNG 12: ĐÁNH GIÁ KẾT QUẢ HOẠT ĐỘNG QUẢN TRỊ NGUỒN NHÂN LỰC .....407

	<b>Mục tiêu .....</b>	<b>407</b>
--	-----------------------	------------

1.	Yêu cầu đối với đánh giá kết quả quản trị nguồn nhân lực.....	407
2.	Đánh giá kết quả quản trị nguồn nhân lực .....	411
3.	Các chỉ số then chốt đo lường kết quả thực hiện công việc.....	418
	Tóm tắt .....	427
	Tình huống: Đánh giá kết quả hoàn thành nhiệm vụ của các phòng ban tại công ty Huy Hoàng .....	428
	Bài tập thực hành.....	430
	<b>PHẦN 5: CÁC TÌNH HUỐNG TỔNG HỢP .....</b>	<b>431</b>
	Tình huống 1: Đội Dự án mới (DAM) của Mai Linh.....	432
	Tình huống 2: Chẩn đoán tình hình tổ chức nhân sự tại tại tập đoàn TTT .....	443
	Tình huống 3: Công ty giày may Phương Đông.....	462
	<b>TÀI LIỆU THAM KHẢO.....</b>	<b>467</b>



# QUẢN TRỊ NGUỒN NHÂN LỰC

*Tác giả:*

PGS.TS. Trần Kim Dung

*Chịu trách nhiệm xuất bản:*

Giám đốc Nguyễn Ngọc Định

*Biên tập:*

Trần Anh Thanh Sơn

*Sửa bản in:*

PGS.TS. Trần Kim Dung

*Trình bày bìa:*

Đình Tấn Minh

Mã số ISBN:

**978-604-922-384-6**

*Đơn vị liên kết xuất bản:*

**Nhà sách Lược**

Địa chỉ: 136 Nguyễn Đình Chiểu, Phường 6, Quận 3, TP. HCM

**Nhà xuất bản Kinh tế TP. Hồ Chí Minh**

Số 279 Nguyễn Tri Phương, Phường 5, Quận 10, TP. Hồ Chí Minh.

Website: [www.nxb.ueh.edu.vn](http://www.nxb.ueh.edu.vn) – Email: [nxb@ueh.edu.vn](mailto:nxb@ueh.edu.vn)

Điện thoại: (08) 38.575.466 – Fax: 38.550.783

---

In 2000 cuốn, khổ 16 x 24 cm tại Nhà in Thành Công

Địa chỉ: 70 Bà Huyện Thanh Quan, Phường 7, Quận 3, TP. Hồ Chí Minh

Số xác nhận ĐKXB: 2929-2016/CXBIPH/01-27/KTTPHCM

Quyết định số: 112/QĐ-NXBKTTPHCM cấp ngày 05/9/2016.

In xong và nộp lưu chiểu Tháng 9/2016.