

BA HÌNH THỨC QUẢN TRỊ NHÂN SỰ TRONG DOANH NGHIỆP HIỆN ĐẠI

Bất kỳ ai làm quản trị nhân sự trong doanh nghiệp đều phải quan tâm đến: tuyển dụng nhân sự, đào tạo nhân viên và xây dựng mô hình quản lý nhân sự. Đặc biệt để xây dựng được mô hình quản lý nhân sự phù hợp, bạn cần phải hiểu và phán đoán được tính cách của nhân viên. Sau đó đưa ra được các sách lược để quản lý riêng cho nhân viên.

1. Chiến lược quản trị nhân sự trong doanh nghiệp nào phổ biến tại Việt Nam?

1.1 Nhân viên là đối tượng thuê mướn

Rất nhiều doanh nghiệp tại Việt Nam vẫn coi nhân viên là đối tượng phụ thuộc vào doanh nghiệp. Cả các bộ phận quản trị nhân sự trong doanh nghiệp, đa phần khi đối mặt với nhân viên cũng như vậy. Bạn không thể coi nhân viên là một đối tượng thuê mướn, nếu bạn muốn nhân tài ra đi và doanh nghiệp đậm chân tại chỗ.

Nhân viên khi chỉ nghĩ mình là công cụ của doanh nghiệp, sẽ thụ động hơn trong công việc. Họ chỉ làm việc theo chỉ đạo của cấp trên, họ không có tinh thần nhiệt huyết, không nhiệt tình nghiên cứu và cải thiện hiệu suất. Thậm chí, nhân viên không có khả năng cống hiến và cải tiến công việc.

Và đây là hiện thực mô hình quản lý nhân sự ở các doanh nghiệp sản xuất có các nhân viên thời vụ, làm theo ca, và các doanh nghiệp tư nhân. Nhân viên có thể phát huy hết “công lực” và năng suất phải là những nhân viên có năng lực mạnh, kiệt xuất để có thể “đứng mũi chịu sào”.

1.2 Nhân viên là trung tâm, là tài sản của doanh nghiệp

Vẫn có một số doanh nghiệp trẻ tại Việt Nam rất quan tâm đến nhân viên. Họ chăm sóc và coi trọng nhân viên như tài sản duy nhất của doanh nghiệp. Họ đưa ra những chính sách giúp hỗ trợ nhân viên trong công việc lẫn cuộc sống.

Nhân viên khi được doanh nghiệp coi trọng sẽ được thúc đẩy làm việc hiệu quả hơn. Họ tích cực và nhiệt huyết hơn vì được khuyến khích và đón nhận, sáng tạo hơn trong công việc gấp nhiều lần. Nhân viên sẽ mang tinh thần cạnh tranh, sẽ luôn tìm cách học hỏi nhiều kiến thức, sáng tạo và kiến tạo nhiều sản phẩm hơn.

Họ đáp ứng được nhu cầu và kỳ vọng, nâng cao hiệu quả sản xuất trong doanh nghiệp. Đây là hình thức quản trị nhân sự trong doanh nghiệp hiệu quả, nhưng là mô hình quản lý nhân sự ít doanh nghiệp có thể làm được.

2. Ba hình thức quản trị nhân sự trong doanh nghiệp

2.1 Hình thức quản trị nhân sự trong doanh nghiệp 1: Gia đình trị truyền thống

Đặc điểm của hình thức quản trị nhân sự trong doanh nghiệp này là:

- Lãnh đạo là trung tâm, mô hình quản lý nhân sự điều phối mọi công việc là lãnh đạo.
- Doanh nghiệp coi nhân viên là đối tượng thuê mướn, tạo ra doanh thu cho doanh nghiệp.
- Doanh nghiệp đưa cho nhân viên định hướng hoạt động, nhân viên không được tham gia lên kế hoạch phát triển doanh nghiệp.
- Chính sách và biên chế nhân sự cố hữu, lạc hậu, thiếu tính linh hoạt và uyển chuyển.
- Chỉ quan tâm đến việc nhân viên có thể đóng góp gì cho doanh nghiệp, nhưng không quan tâm tới quyền lợi, khuyến khích nhân sự.
- Doanh nghiệp chỉ tập trung quản chế, gò bó nhân viên, không khuyến khích nhân viên thúc đẩy hiệu quả công việc.

Kết quả là gì? Những doanh nghiệp áp dụng kiểu quản lý này sẽ không thể thu hút và giữ chân người tài, ngày càng giảm sức cạnh tranh của mình trên thị trường lao động.

2.2 Hình thức quản trị nhân sự trong doanh nghiệp 2: Quản lý nhân sự tập thể

Nhân viên trong hình thức quản trị nhân sự trong doanh nghiệp này tập trung vào định hướng khuyến khích và gắn kết hơn với cấp dưới.

Đặc điểm của hình thức quản trị nhân sự trong doanh nghiệp này là:

- Các chính sách quản trị nhân sự trong doanh nghiệp đều dựa trên lợi ích chung. Các quyền lợi sẽ được xây dựng và điều phối xuống nhân viên.
- Với hình thức này, doanh nghiệp để nhân viên có thể thoải mái thể hiện tư tưởng, ý kiến và quan điểm riêng. Doanh nghiệp này đưa tính dân chủ tự do vào văn hóa doanh nghiệp.
- Các chính sách và quy định văn hóa doanh nghiệp, mô hình quản lý nhân sự được tùy chỉnh linh hoạt và bầu chọn theo số đông nhân viên.
- Các chính sách nhân sự đều là mở, nhân viên được thể hiện chính kiến, góp phần vào xây dựng văn hóa doanh nghiệp.
- Doanh nghiệp phân cấp nhân viên, thay đổi và linh hoạt chính sách với các điều kiện hiện tại của nhân viên, phát triển doanh nghiệp hiện tại.
- Lãnh đạo nhìn đúng tiềm năng, năng lực của nhân viên, giao đúng việc, trao đúng quyền để nhân viên đạt hiệu suất cao nhất.
- Kích thích sự cống hiến của các nhân viên bằng cả quyền lợi và nghĩa vụ, là tiêu chí hàng đầu để đánh giá nhân viên.

Đây là mô hình quản trị nhân sự trong doanh nghiệp phù hợp xu thế phát triển chung hiện nay. Mỗi cá nhân đều có những vai trò riêng của mình, tự do phát triển khả năng trong một môi trường.

2.3 Hình thức quản trị nhân sự trong doanh nghiệp 3: Lãnh đạo tập thể kiểu cũ

Đây là mô hình quản lý nhân sự được phát triển ở thời bao cấp. Lãnh đạo cấp trung không nhận thức được trách nhiệm cụ thể, không thể quy định công việc cho nhân viên. Kết quả là các công việc bị đình trệ, không thể tìm ra được trách nhiệm thuộc về ai để sửa chữa, hoàn thiện.

Đặc điểm của hình thức quản trị nhân sự trong doanh nghiệp này là:

- Việc kiểm duyệt dự án, công việc trở nên rườm rà, phải thông qua cả một “hội đồng” mới có thể thực hiện, tốn khá nhiều thời gian.
- Doanh nghiệp theo thời bao cấp thường rất có ít người có năng lực thực sự. Cấp quản lý chủ yếu là “chỉ tay năm ngón” và chỉ muốn can thiệp sâu, hơn là nhanh chóng giải quyết công việc.
- Doanh nghiệp tập trung vào các giải pháp an toàn hơn là giải pháp cải tiến, có tính sáng kiến để phát triển nhân viên. Các giải pháp đều dựa trên việc đảm bảo an toàn cho quản lý hơn là nhân viên.
- Những cá nhân tích cực làm việc vất vả, nhưng không có cơ hội tham gia hội đồng.
- Quy trình xét duyệt và thực hiện một kế hoạch bị kéo dài.

Đây là hình thức quản trị nhân sự trong doanh nghiệp cần phải bãi bỏ, thay thế bằng hình thức quản trị nhân sự hiện đại hơn. Đây là hình thức quản trị nhân sự rất tốn kém lãng phí ngân sách và hiệu quả kinh tế thấp.

3. Ba mô hình quản lý nhân sự mà quản lý cần tham khảo

Ba mô hình quản lý nhân sự phổ biến sau đây được phát triển từ các học thuyết nổi tiếng về quản trị nhân sự. Bạn nên tìm hiểu hết năm mô hình quản lý nhân sự để hiểu nhu cầu, hành vi nhân sự và cách thức quản lý. Bạn sẽ tìm được mô hình phù hợp nhất, phát triển kỹ năng quản lý nhân sự, mang lại hiệu quả cho doanh nghiệp.

3.1 Mô hình quản lý nhân sự Maslow

Mô hình quản lý nhân sự Maslow là một trong những mô hình tiền đề trong thuyết quản trị nhân sự. Nó dựa trên tháp nhu cầu Maslow để xây dựng mô hình quản trị nhân sự.

a. Tháp nhu cầu Maslow là gì?



Mô hình quản lý nhân sự theo tháp Maslow

Dựa trên nhu cầu và hành vi của con người với 5 bậc tất cả, được xây dựng theo hình kim tự tháp, tính từ dưới lên trên:

- **Physiological:** Nhu cầu vật chất. Nó bao gồm thức ăn, nước uống, nơi ở, ăn mặc, giải trí, nghỉ ngơi,...
- **Safety:** An toàn. Chúng ta mong muốn được ở trong một môi trường sống và sinh hoạt an toàn, tin cậy từ cuộc sống của mình, việc làm, gia đình tới tài sản của mình.
- **Social:** Nhu cầu được thuộc về cộng đồng. Họ mong muốn mình có thể hòa nhập, giao lưu vào cộng đồng nào đó. Họ hi vọng nhận được sự tin cậy từ bạn bè và gia đình
- **Estem:** Được quý trọng. Con người luôn muốn được mọi người xung quanh yêu thương, tôn trọng và được tin tưởng.
- **Self-Actualisation:** Tự thể hiện bản thân. Con người luôn muốn sáng tạo, thể hiện thể hiện năng lực, cá tính bản thân, muốn được mọi người thấy và công nhận là thành đạt.

b. Áp dụng mô hình Maslow vào mô hình quản trị nhân sự thế nào?

Để áp dụng mô hình này vào thực tiễn, bạn cần phải biết cách nghiên cứu, phân tích và phân loại các nhu cầu của nhân sự vào các nhóm cụ thể. Từ đó bạn sẽ có giải pháp giúp thỏa mãn nhu cầu, tăng động lực làm việc.

Để giúp nhân viên nâng cao năng lực làm việc, cạnh tranh mạnh mẽ và công bằng thì các chế độ lương, thưởng và chính sách chăm sóc nhân viên rất quan trọng. Các phúc lợi cần được xây dựng thể thể hiện tính công bằng và minh bạch.

Để nhân viên cảm thấy được tôn trọng, bạn cần phải cho họ có cơ hội được thể hiện năng lực bản thân. Cách làm tốt nhất là trao cho họ cơ hội để thể hiện năng lực, đưa ra các thách thức để phát triển bản thân mỗi ngày. Bạn cần cho nhân viên thấy bạn đang cho họ cơ hội thật sự để làm việc tốt hơn.

3.2 Mô hình quản lý nhân sự Douglas McGregor

Với mô hình quản lý nhân sự này, chúng ta xây dựng theo thuyết giả định X-Y.

McGregor's Theory X and Theory Y

Theory X	sphere	Theory Y
Dislike work, find it boring, will avoid if we can	ATTITUDE	Need to work, want to take an interest, we can enjoy it
Must be forced or coerced into compliance	DIRECTION	Direct ourselves towards an accepted target
Need to be directed, avoid responsibility	RESPONSIBILITY	Thrive on responsibility
Motivated by fear, lack of money, lack of job security	MOTIVATION	Motivated by the desire of self-development and to contribute to the world
Little creativity, except when getting around rules	CREATIVITY	Highly creative when given recognition and opportunity

Mô hình quản lý nhân sự của Douglas McGregor

a. Giả định X trong mô hình quản lý nhân sự Douglas McGregor:

- Con người trốn tránh và không thích làm việc mỗi ngày.
- Con người sẽ làm việc tốt hơn nếu có sự kiểm soát. Suy ra họ thích bị kiểm soát trong công việc.
- Con người chỉ suy nghĩ cho bản thân, cho ước mong của họ. Con người rất ít khi có hoài bão và kỳ vọng to lớn để tạo động lực làm việc.

Chúng ta có thể thấy, Giả định X là giả định về những nhân viên tiêu cực. Như vậy làm sao để họ có thể đạt năng suất như bạn mong muốn? Đó là thưởng nếu họ làm việc hiệu quả và có chính sách phạt khi họ không làm việc.

Tuy nhiên, trong doanh nghiệp đây chỉ thể hiện ra một bộ phận nhân sự, không phải là tất cả. Và để hoàn chỉnh thuyết quản trị nhân sự này, McGregor đã đưa ra thêm một giả thuyết Y để hoàn thiện nó.

b. Giả định Y trong mô hình quản lý nhân sự Douglas McGregor:

- Bản chất con người là cần phải làm việc, được coi là nhu cầu sống của họ.
- Con người khi được giao công việc nào đó, đều có ý thức tự kiểm tra, tìm hiểu, điều chỉnh và rèn luyện để có thể hoàn thành công việc.
- Bản chất con người luôn ý thức và biết nhận thức trách nhiệm được giao phó.
- Con người có khả năng sáng tạo không tưởng và thích các công việc sáng tạo.

Như vậy, để thúc đẩy tinh thần làm việc của nhân viên theo thuyết Y, quản lý cần phải:

- Tin tưởng mở rộng trách nhiệm, nghĩa vụ của các thành viên trong tổ chức.
- Phân quyền hợp lý để nhân viên chủ động công việc, đánh giá và kiểm soát.
- Thường xuyên tổ chức các hoạt động để nhân viên thêm gắn bó và phát triển tư duy sáng tạo.

3.3 Mô hình quản lý nhân sự William Ouchi (Nhật Bản)



Mô hình quản lý nhân sự theo thuyết Z của William Ouchi

Nếu thuyết X-Y là của Douglas nói về tính tiêu cực và lạc quan của nhân sự doanh nghiệp. Mô hình quản lý nhân sự của William Ouchi lại nói về thuyết Z, tập trung vào làm sao để gia tăng lòng trung thành của người nhân viên.

Các nội dung tiền đề mà William Ouchi đề ra cho mô hình quản trị nhân sự này là (Kyna trích nguyên văn từ thuyết Z):

- Cấp trên nắm được tình hình của cấp dưới, tạo điều kiện cho nhân viên tham gia quyết sách, kịp thời phản ánh tình hình cho cấp trên, đặc biệt với các quyết định quan trọng.
- Nhà quản lý ở cấp cơ sở phải vừa có đủ quyền xử lý những vấn đề ở cấp cơ sở, vừa có năng lực điều hòa, phối hợp quan điểm của nhân viên, phát huy tính tích cực của mọi người, khuyến khích họ động não, đưa ra những phương án, đề nghị của mình.
- Nhà quản lý cấp trung phải thống nhất về quan điểm, chỉnh sửa và hoàn thiện những ý kiến của cấp cơ sở, kịp thời báo cáo tình hình với cấp trên và đưa ra những kiến nghị của mình.
- Công ty cần thuê dùng nhân viên lâu dài để họ yên tâm và tăng thêm tinh thần trách nhiệm, gắn bó vận mệnh của họ vào vận mệnh chung của công ty.
- Quan tâm đến phúc lợi của công nhân viên, tìm cách để họ cảm thấy thoải mái, tạo thành sự hòa hợp, thân ái, không cách biệt giữa cấp trên và cấp dưới.
- Việc quan sát biểu hiện của nhân viên phải quan sát một cách toàn diện, trong thời gian dài để có căn cứ chính xác.