

QUẢN LÝ NGUỒN NHÂN LỰC HAY QUẢN LÝ NHÂN SỰ?

■ PGS.TS. LÊ THỊ VĂN HẠNH (*)

Để nâng cao chất lượng công tác quản lý và sử dụng cán bộ hiện nay trong các cơ quan nhà nước, việc thay đổi triết lý quản lý con người trong tổ chức là quan trọng và cấp thiết. Phạm trù "nguồn nhân lực và "quản lý nguồn nhân lực" cần được nghiên cứu, ứng dụng trong các tổ chức thuộc khu vực nhà nước nhằm góp phần nâng cao năng lực, hiệu quả, hiệu lực quản lý, điều hành, thích ứng với nền kinh tế thị trường định hướng xã hội chủ nghĩa và hợp tác kinh tế quốc tế.

Quản lý nguồn nhân lực

Nguồn nhân lực của một tổ chức được hiểu là tổng thể những tiềm năng lao động của con người phù hợp với kế hoạch và chiến lược phát triển của tổ chức trong một thời kỳ nhất định. Khái niệm "tiềm năng" ở đây là sự tổng hòa các tiềm năng về thể lực, trí lực và tâm lực của người lao động để có thể đảm bảo một cơ cấu lao động phù hợp với từng giai đoạn phát triển của tổ chức. Việc xem tiềm năng lao động của con người trong các tổ chức là "nguồn nhân lực" là một cách tiếp cận "mở", thay thế cho quan niệm truyền thống, xem con người trong tổ chức chỉ là "lực lượng lao động" hay "nhân sự" của tổ chức với sự chú trọng vào số lượng hiện có với những yêu cầu cụ thể về tiêu chuẩn để đáp ứng nhu cầu hiện tại của tổ chức.

Tư duy mới về quản lý nguồn nhân lực (human resources management) ra đời trong bối cảnh kinh tế thị trường phát triển với sự gia tăng cạnh tranh đòi hỏi các tổ chức phải có tầm nhìn chiến lược lâu dài và sử dụng có hiệu quả

các nguồn lực. Sự phát triển và năng động của thị trường lao động đã thực sự tạo ra cơ hội việc làm cho lực lượng lao động chất lượng cao. Vì vậy, các tổ chức, cả trong khu vực công và tư, đều đứng trước những thử thách lớn trong việc thu hút, duy trì và sử dụng hiệu quả nguồn nhân lực. Xuất phát từ những yêu cầu đó, "quản lý nguồn nhân lực" ra đời như một sự lựa chọn thay thế quản lý nhân sự truyền thống và được đặt trong mối quan hệ hữu cơ với quản lý và phát triển tổ chức.

Quản lý nhân sự thịnh hành vào những thập kỷ 70-80 của thế kỷ trước với sự chú trọng các hoạt động nhằm đảm bảo số lao động cần thiết cho tổ chức. Vì vậy, mục tiêu của quản lý nhân sự thường ngắn hạn và tập trung các khía cạnh kỹ thuật của cung lao động như: bố trí, sử dụng, thực hiện chế độ chính sách và giải quyết dư thừa lao động. Theo cách này, hoạt động kế hoạch hóa nhân sự thường được thực hiện từ trên xuống và chỉ dựa vào sự ưu tiên đối với nhu cầu của tổ chức mà gần như bỏ qua các nhu cầu phát triển của người lao động. Cuối thập kỷ 80 của thế kỷ trước, trong bối cảnh phát triển như vũ bão của kinh tế thị trường, toàn cầu hóa và hội nhập, quản lý nguồn nhân lực ra đời với sự tập trung cao độ đến quyền lợi, giá trị và tâm tư nguyện vọng của người lao động nhằm đảm bảo sự hài hòa giữa quyền lợi của người lao động với nhu cầu phát triển của tổ chức, là một sự lựa chọn mới của các tổ chức ở cả khu vực công và tư của nhiều nước. Khác với quản lý nhân sự truyền thống, quản lý nguồn nhân lực đòi hỏi một quá trình từ dưới lên với sự chú trọng vào những cam kết của người

(*) Học viện Hành chính

lao động trong việc thực hiện các chiến lược của tổ chức thông qua mở rộng sự tham gia của họ vào quá trình hình thành và thực hiện các mục tiêu phát triển của tổ chức. Vì vậy, quản lý nguồn nhân lực được xem là một sự thay đổi lớn trong quản lý khi lồng ghép các hoạt động kế hoạch hóa nguồn nhân lực với kế hoạch phát triển của tổ chức.

Những yếu tố ảnh hưởng

- Quản lý nguồn nhân lực của các tổ chức luôn thay đổi, phụ thuộc vào nhiều yếu tố. Sự thay đổi công nghệ, cơ cấu và chất lượng lao động cũng như cạnh tranh trên thị trường đối với nguồn nhân lực chất lượng cao đang tác động, làm thay đổi nhận thức và phương pháp quản lý nguồn nhân lực của các tổ chức. Nếu trước kia, việc làm trong khu vực nhà nước hấp dẫn lực lượng lao động bởi sự an toàn và ổn định của công việc thì ngày nay, sự xuất hiện những công việc mới kèm theo sự thay đổi các yếu tố quản lý trong các khu vực ngoài nhà nước với chế độ khuyến khích lao động theo cơ chế thị trường đã thực sự hấp dẫn nguồn nhân lực chất lượng cao. Các tổ chức (công và tư) đều nhận thức được tầm quan trọng của việc thu hút "chất xám" bằng các hoạt động tạo lập thị trường lao động riêng. Song vì những lý do về ngân sách và cơ chế, việc tạo lập thị trường lao động riêng cho các tổ chức thuộc khu vực nhà nước vẫn còn gặp rất nhiều khó khăn. Thêm vào đó, ở nhiều nước, những "đặc quyền, đặc lợi" do hệ thống thể chế của nhà nước dành cho lực lượng lao động của khu vực này vẫn còn đang rất hấp dẫn đối với một lực lượng lao động không nhỏ, làm giảm thấp nhu cầu tạo lập thị trường lao động riêng cho các tổ chức thuộc khu vực nhà nước. Tuy nhiên, theo kết quả điều tra của nhiều nước, những người bị hấp dẫn bởi tính an toàn lâu dài và môi trường bình yên của công việc thường là những người an phận, thích tuân thủ, không chủ động, sáng tạo và dám chịu trách nhiệm. Đây thực sự là một thách thức đối với việc thu hút những lao động có sức sáng tạo, năng động và dám chịu trách nhiệm cho các tổ chức thuộc khu vực nhà nước.

- Luật và các văn bản pháp luật khác của nhà nước là căn cứ pháp lý để điều chỉnh mối

quan hệ giữa bên sử dụng lao động và người lao động, chi phối các hoạt động của quản lý nguồn nhân lực, bao gồm tạo nguồn, tuyển dụng, sử dụng, trả lương và các chế độ đãi ngộ cũng như đào tạo phát triển nguồn nhân lực. Đối với nguồn nhân lực của các tổ chức trong khu vực nhà nước, đặc biệt là các tổ chức hành chính nhà nước, các mối quan hệ này còn bị chi phối bởi một hệ thống các văn bản pháp luật khác bên cạnh pháp luật lao động. Vì vậy, ngoài việc tạo nên sự ổn định và an toàn của các hoạt động thực hiện quyền lực nhà nước, hệ thống văn bản này còn tạo nên sự khác biệt và "sân chơi không bình đẳng" giữa người lao động trong khu vực nhà nước với các khu vực khác. Đây cũng là một yếu tố quan trọng tác động lên quản lý nguồn nhân lực trong khu vực nhà nước. Thêm vào đó, khi cơ cấu lực lượng lao động trong khu vực nhà nước quá phức tạp, việc xây dựng các văn bản pháp luật để điều chỉnh các quan hệ lao động, có tính đến những đặc thù riêng là một bài toán khó.

- Quản lý nhân sự truyền thống chủ yếu chỉ chú trọng đến việc thực hiện các hoạt động mang tính chuyên môn một cách thụ động như bố trí lao động, thay thế lao động và thực hiện các chế độ, chính sách khi cần thiết. Quản lý nguồn nhân lực ngày nay có tầm quan trọng đặc biệt trong việc chủ động tạo ra sự thay đổi trong hành vi, năng lực và thái độ của người lao động đối với tổ chức thông qua việc phát huy tính tự chủ, sáng tạo và tích cực tham gia vào việc xác định và thực hiện các mục tiêu của tổ chức. Chỉ khi nhận thức được vai trò của quản lý nguồn nhân lực, chiến lược quản lý nguồn nhân lực mới được lồng ghép và cũng nhờ đó mà toàn bộ các hoạt động tạo nguồn, tuyển dụng, sử dụng, để bạt, đánh giá, đào tạo nguồn nhân lực mới liên kết chặt chẽ với các mục tiêu phát triển của tổ chức.

- Tính chất và nội dung của các hoạt động quản lý nguồn nhân lực bị ảnh hưởng rất nhiều bởi văn hóa tổ chức - những giá trị cốt lõi, những phương thức thực hiện công việc và các mối quan hệ được chấp nhận một cách "bất thành văn" trong tổ chức. Các tổ chức hành chính nhà nước - thiên về hoạt động theo nguyên tắc pháp

trị, thường chấp nhận việc ra các quyết định từ trên xuống, kể cả các quyết định về nguồn nhân lực. Ở các tổ chức này, các hoạt động quản lý nguồn nhân lực ít bị chi phối bởi các yếu tố của thị trường lao động, đặc biệt trong việc trả lương và các biện pháp khuyến khích khác. Triết lý phổ biến trong các tổ chức này là các khuyến khích phi vật chất quan trọng hơn các khuyến khích vật chất, vì vậy, sự thăng tiến, sự công nhận và giá trị của việc phụng sự được xem là quan trọng hơn. Chính vì lý do này mà quản lý nhân sự truyền thống vẫn còn được duy trì ở nhiều tổ chức trong khu vực nhà nước.

- Chiến lược của tổ chức có thể được hiểu một cách đơn giản là "kịch bản" hướng tới tương lai với mức độ chủ động cao nhằm giảm thiểu rủi ro trong quá trình thực hiện mục tiêu của tổ chức. Trong một môi trường ổn định và không phức tạp, việc không có kế hoạch chiến lược gần như không gây nên những ảnh hưởng lớn đến hoạt động của tổ chức. Hầu hết các tổ chức có cơ cấu ổn định với chức năng, nhiệm vụ ít thay đổi đều có thể tồn tại tốt trong một môi trường ít biến động. Vì vậy, quản lý nhân sự truyền thống vẫn phát huy tốt. Tuy nhiên, trong một môi trường có nhiều biến động với mức độ năng động và tính phức tạp cao, khi các tổ chức không còn là những hệ thống "đóng" nữa thì những bất cập của quản lý nhân sự truyền thống mới bộc lộ rõ. Vì vậy, chiến lược phát triển của tổ chức không thể thực hiện nếu thiếu chiến lược phát triển nguồn nhân lực - một nguồn lực quan trọng nhất của tổ chức.

- Quản lý nguồn nhân lực đòi hỏi chú trọng đầu ra chất lượng của nguồn nhân lực. Sự chuyển đổi từ mối quan hệ truyền thống giữa bên quản lý và bên bị quản lý sang mối quan hệ giữa "những người cộng sự" cùng chia sẻ những giá trị cốt lõi và thành công của tổ chức làm cho các hoạt động quản lý nguồn nhân lực trở lên linh hoạt hơn trong việc xây dựng các chiến lược đào tạo và phát triển nguồn nhân lực với phương châm: đúng người, đúng việc, đúng lúc và thích ứng với bất kỳ thay đổi bên trong và bên ngoài tổ chức. Thêm vào đó, việc quan tâm các biện pháp khuyến khích vật chất đã phát huy tốt vai trò đòi hỏi, động lực của hệ thống

lương mới của nhiều nước.

Quản lý nguồn nhân lực trong khu vực nhà nước

Sự xuất hiện các công việc mới và đa dạng hóa các ngành nghề đang tạo ra nhiều cơ hội lựa chọn việc làm cho người lao động. Nếu trước kia, việc làm trong khu vực nhà nước được xem là có sức hấp dẫn cao nhất với tính chất ổn định và an toàn thì ngày nay sự xuất hiện các khu vực ngoài nhà nước với những việc làm mới hấp dẫn và thu nhập cao đang là sự lựa chọn của lực lượng lao động tiềm năng. Đây là một thách thức lớn dẫn đến nguy cơ khan hiếm nguồn nhân lực đầu vào đối với các cơ quan nhà nước, nhất là nguồn nhân lực có chất lượng. Vì vậy, khi còn duy trì "sân chơi không bình đẳng" và không tạo được tính cạnh tranh trong cơ hội việc làm với chế độ đãi ngộ xứng đáng, các cơ quan nhà nước ở Việt Nam ngày càng bị "tuột" mất cơ hội tuyển dụng được người tài. Sự hình thành và phát triển của thị trường lao động đã làm cho sự ổn định về việc làm của khu vực nhà nước bị đe dọa. Hiện tượng "rời nhiệm sở" của một số công chức nhà nước vừa qua đã thực sự làm cho các nhà quản lý nguồn nhân lực ở cả tầm vĩ mô và vi mô phải tư duy lại về các biện pháp duy trì và phát huy nguồn nhân lực có chất lượng. Đã đến lúc các cơ quan nhà nước phải được ủy quyền nhiều hơn trong việc ra các quyết định quan trọng liên quan đến nguồn nhân lực của tổ chức mình, bao gồm tuyển dụng, sử dụng, đãi ngộ, phát triển và thậm chí là sa thải để đáp ứng các yêu cầu của nhiệm vụ. Thị trường lao động đã phơi bày những sân chơi không bình đẳng giữa lực lượng lao động cùng làm những công việc như nhau trong cùng một lĩnh vực hoạt động nhưng ở các khu vực khác nhau. Thí dụ, nhiều trường hợp, cùng làm công việc như nhau nhưng chế độ đãi ngộ khác nhau trong các doanh nghiệp nhà nước và doanh nghiệp tư nhân; các đơn vị sự nghiệp trong lĩnh vực y tế, giáo dục của nhà nước với các tổ chức cung cấp các dịch vụ y tế, giáo dục tư; các đơn vị hoạt động trong lĩnh vực cung cấp dịch vụ tư pháp công với các đơn vị loại này ở khu vực tư...

- Sự cạnh tranh thu hút nguồn nhân lực chất

lượng cao cũng đang đặt các nhà quản lý nguồn nhân lực trong khu vực nhà nước trước nhiều thử thách cam go. Khi không được toàn quyền chủ động ra các quyết định liên quan đến lĩnh vực nhân sự của mình, các tổ chức sử dụng lao động trong khu vực nhà nước luôn chậm chân hơn so với các khu vực khác trong các hoạt động thu hút nhân tài. Mặt khác, nền công vụ theo chức nghiệp truyền thống cũng khiến cho các cơ quan nhà nước đang trở nên kém hấp dẫn hơn khi người lao động không hoàn toàn làm chủ con đường chức nghiệp của mình. Với một lộ trình chức nghiệp được vạch sẵn cùng chế độ đãi ngộ theo ngạch bậc được quy định bởi nhà nước mà không có chính sách đối với người tài đã làm nản chí nhiều người có năng lực vượt trội. Quá trình hội nhập ngày càng sâu rộng cùng với sự phân công lao động quốc tế tạo ra nhiều cơ hội việc làm cho lực lượng lao động chất lượng cao. Khi cơ hội tìm kiếm việc làm không còn giới hạn trong phạm vi một quốc gia hay một đơn vị lãnh thổ thì bức tranh so sánh giữa các khu vực về sử dụng lao

động ngày càng rõ nét. Đây là một áp lực lớn đối với việc thay đổi thể chế quản lý lao động và nguồn nhân lực, nhất là nguồn nhân lực của khu vực nhà nước. Khi hệ thống thể chế không đủ mạnh và hấp dẫn để thu hút khuyến khích người lao động làm việc trong khu vực nhà nước, việc họ tìm kiếm các cơ hội mới trong một thị trường lao động rộng lớn là lẽ đương nhiên.

- Việc áp dụng công nghệ thông tin trong quản lý, một mặt tạo nên sự dân chủ hóa các hoạt động thông tin, mặt khác, tạo ra sự tập quyền về thông tin quản lý khi làm chủ thông tin thông qua một cổng tích hợp duy nhất. Vì vậy, cùng với việc ứng dụng công nghệ thông tin tạo nên phong cách quản lý mới trong lĩnh vực nhân sự, yêu cầu về năng lực đối với những người làm công tác này cũng ngày càng cao.

Nhận thức đúng vai trò quản lý nguồn nhân lực và quan tâm đầu tư để xây dựng đội ngũ chuyên gia trong lĩnh vực quản lý nguồn nhân lực của các tổ chức trong khu vực nhà nước là vấn đề có tính cấp thiết và yêu cầu của đổi mới, cải cách nền hành chính nhà nước.

CÁCH MẠNG THÁNG MƯỜI NGA...

(Tiếp theo trang 6)

kiện cách mạng, đề ra chiến lược, sách lược đúng đắn cho từng giai đoạn chuyển biến cách mạng như: vấn đề thời cơ cách mạng, thay đổi sách lược; vấn đề sử dụng bạo lực cách mạng, vấn đề lợi dụng và khoét sâu mâu thuẫn chủ yếu của địch... Có thể nói, những nguyên lý của C.Mác, Ph.Ăng-ghe-n đã được V.I.Lê-nin vận dụng một cách đúng đắn, sáng tạo trong suốt quá trình đấu tranh cách mạng mà đỉnh cao là thắng lợi của Cách mạng Tháng Mười Nga vĩ đại.

Hiện nay, lợi dụng sự sụp đổ của chủ nghĩa xã hội hiện thực ở Liên Xô (cũ) và các nước Đông Âu, các thế lực thù địch và cơ hội trong nước và quốc tế đã, đang lớn tiếng bôi nhọ, phủ định những giá trị đích thực, ảnh hưởng và ý nghĩa quốc tế của Cách mạng Tháng Mười Nga. Song sự thật lịch sử vĩ đại cũng như giá trị lịch sử và tầm vóc to lớn của Cách mạng Tháng Mười Nga không gì có thể

xoa nhòa được. Với tinh thần cách mạng, phương pháp xem xét khoa học, chúng ta có thể khẳng định rằng, mặc dù tình hình thế giới đang có nhiều biến động, nhưng không làm thay đổi nội dung, tính chất của thời đại ngày nay - đó là thời đại quá độ từ chủ nghĩa tư bản lên chủ nghĩa xã hội trên phạm vi toàn thế giới, mở đầu bằng thắng lợi của Cách mạng xã hội chủ nghĩa Tháng Mười Nga năm 1917 vĩ đại. Nói về ý nghĩa của Cách mạng Tháng Mười Nga đối với cách mạng Việt Nam và cách mạng thế giới, Chủ tịch Hồ Chí Minh đã khẳng định: "Giống như mặt trời chói lọi, Cách mạng Tháng Mười chiếu sáng năm châu, thức tỉnh hàng triệu, hàng triệu người bị bóc lột trên trái đất. Trong lịch sử loài người chưa từng có cuộc cách mạng nào có ý nghĩa to lớn và sâu xa như thế"⁽¹⁾.

Ghi chú:

(1) Hồ Chí Minh toàn tập, tập 2, Nxb Chính trị Quốc gia, Hà Nội, 1980, tr.461.