

BÀI TẬP TÌNH HUỐNG

MÔN: QUẢN TRỊ NHÂN LỰC

Tình huống 1: TIẾNG CƯỜI – BÍ QUYẾT KINH DOANH CỦA CÁC ĐẠI CÔNG TY

Phân tích bí quyết kinh doanh của công ty:

-Triết lý kinh doanh của công ty là “ Công việc sẽ tốt hơn nếu có tiếng cười “ qua đó sẽ giúp nhân viên cảm thấy thoải mái khi làm việc với môi trường làm việc vui vẻ sẽ giúp họ không cảm thấy chán nản vì áp lực của công việc mà trái lại còn gây cho họ cảm giác hứng thú với công việc họ sẽ khơi dậy sự sáng tạo ở bản thân họ. Điều đó cũng sẽ giúp họ chăm sóc khách hàng tốt hơn làm cho khách hàng cũng thấy thoải mái và vui lây.

-Con người là chủ thể của mọi hoạt động và là nguồn nhân lực quyết định năng lực cạnh tranh và sự phát triển của công ty. Ở đây MW cũng đã nhận ra điều đó họ đã tạo ra sự vui vẻ và thoải mái khi làm việc cho nhân viên bằng chế độ đãi ngộ cả về vật chất và tinh thần. Họ tổ chức những buổi tiệc , giải trí , kỉ niệm cho nhân viên để cho nhân viên thấy rằng họ là một phần của công ty và có một vị trí nhất định trong công ty. Bằng những việc làm khích lệ đó sẽ phát huy hết năng lực tối đa của từng người nhân viên.

-Trong thời điểm khó khăn nhất thì MW họ vẫn theo đuổi triết lý kinh doanh của mình tạo ra sự vui vẻ và thoải mái trong khi làm việc đã làm cho nhân viên của công ty không còn bi quan vào tình hình thực tại mà sẽ cố gắng thoát khỏi sự khó khăn chung làm cho công ty phát triển.

→ Công ty đã thực hiện tốt chế độ đãi ngộ nhân sự và chính điều đó đã giúp công ty kinh doanh thành công hơn những đối thủ cạnh tranh khác.

Bài học rút ra cho nhà quản trị:

-Là một nhà quản trị thì cần phải hiểu được tầm ảnh hưởng của tâm lý làm

việc đến hiệu quả công việc từ đó tập trung vào việc xây dựng môi trường làm việc vui vẻ trong công ty để phát huy hết năng lực của nhân viên trong công ty.

-Quan tâm đến đời sống tinh thần của nhân viên làm cho họ cảm thấy những gì họ đóng góp cho công ty được đánh giá cao và sự có mặt của họ là quan trọng với công ty

→ Thực hiện tốt công tác đãi ngộ nhân sự về cả vật chất và tinh thần là cực kì quan trọng vì nó ảnh hưởng trực tiếp đến tinh thần làm việc của nhân viên

Tình huống 2: TÌM KIẾM NHÂN TÀI LÀ CÔNG VIỆC HÀNG ĐẦU

Tiêu chí đánh giá nhân tài:

-Nhân tài là những người có khả năng vượt trội so với những người bình thường khác. Họ có sự đam mê, ý thức trách nhiệm với công việc vì phải như thế họ mới có thể làm việc hiệu quả. Không những thế họ còn là người có trình độ chuyên môn về công việc mà ít người có thể đạt tới trình độ như họ, họ luôn giải quyết công việc một cách xuất sắc.

-Họ có bản lĩnh lãnh đạo có sự tự tin và phải có đạo đức

Tìm kiếm nhân tài:

-Việc này là một công việc khó khăn với nhà quản trị đòi hỏi nhà quản trị phải là người tạo được uy tín và có được sự kính nể của nhân viên cấp dưới để có được sự tin tưởng của nhân tài

-Trong ngắn hạn doanh nghiệp có thể tổ chức các cuộc thi tài năng đăng tin tuyển dụng. Trong dài hạn thì doanh nghiệp có thể tài trợ trao các học bổng cho những sinh viên giỏi có triển vọng trong tương lai sẽ phù hợp với công việc trong công ty để sau này sẽ đưa họ vào công ty làm việc.

-Tham gia các hoạt động quần chúng để tạo sự chú ý đối với các nhân tài và phô trương thanh thế của doanh nghiệp

Những doanh nghiệp nhỏ khó thu hút được nhân tài vì:

-Các công ty lớn có thể đưa ra chế độ đãi ngộ lợi ích hấp dẫn thì điều đó lại hết sức khó khăn đối với các công ty nhỏ hay có thể là bất khả thi

-Các công ty nhỏ thường kém ổn định lâu dài hơn so với các công ty lớn vì thế các nhân tài cũng sẽ có nghi ngờ về sự ổn định công việc cho họ về lâu dài

-Ngoài ra còn một số điều kiện làm việc không thể bằng các công ty lớn hơn do ngân sách tài chính của họ không thể bằng các công ty lớn. Đây chính là điểm mấu chốt dẫn đến việc khó thu hút người tài của các công ty nhỏ

-Làm trong công ty lớn sẽ mang lại sự tự hào cho nhân tài làm việc ở đó mà các công ty nhỏ không thể mang lại.

Tình huống 3: TRẠM KINH DOANH TỔNG HỢP THÀNH PHỐ ĐÀ NẴNG

Vận dụng lý thuyết quản trị nhân lực để phân tích tình huống trên

Đầu tiên phải hiểu thế nào là quản trị nhân lực? Quản trị nhân lực là tổng hợp những hoạt động quản trị liên quan đến việc tạo ra, duy trì, phát triển và sử dụng có hiệu quả yếu tố con người trong tổ chức nhằm để đạt được mục tiêu chung của doanh nghiệp đặt ra.

Câu chuyện trong tình huống này nói về công tác quản lý nhân sự ở Trạm kinh doanh tổng hợp thành phố Đà Nẵng. Trước đây trạm trưởng là kỹ sư Minh và phụ tá là ông Linh. Kỹ sư Minh là người có nhiều kinh nghiệm về ngành xây dựng và tổ chức; ông đã có đóng góp đáng kể trong việc xây cất trạm Đà Nẵng. Sau khi hoạt động kinh doanh của trạm bị giảm sút, công việc thì chất đống, hàng hóa bị ứ đọng, phòng nhân sự của công ty đã có sự điều chỉnh nhân sự của mình. Đó là việc kỹ sư Minh được chuyển đi phụ trách việc xây dựng một trạm khác và kỹ sư Chi được điều tới phụ trách trạm kinh doanh Đà Nẵng. Việc điều chỉnh nhân sự này xuất phát từ yêu cầu “đúng người đúng việc” hay nói cách khác là làm đúng việc trước khi làm việc đúng. Tuy kỹ sư Minh là người có năng lực, có tài nhưng năng lực hiện giờ của ông không thể đáp ứng tốt công việc kinh doanh ở trạm và thay vào đó là một người có nhiều năm kinh nghiệm trong kinh doanh. Tuy nhiên vấn đề quản trị nhân lực ở trạm còn có nhiều thiếu sót và có những sai lầm. Sai lầm và thiếu sót ở các công việc: tuyển dụng nhân sự, bố trí và sử dụng nhân sự, đào tạo và đãi ngộ nhân sự.

** Thứ nhất: trong việc đào tạo và đãi ngộ nhân sự, nhân viên của trạm kinh doanh Đà Nẵng phải làm việc trong 1 môi trường có điều kiện kém. Đa số nhân viên là người tốt nhưng chưa được huấn luyện, bồi dưỡng, phát triển thêm vì vậy họ làm việc chưa được như ý muốn, chưa đáp ứng đầy đủ các yêu cầu của công việc. Điều này gây ra tình trạng cung ứng hàng hóa không mau chóng dẫn đến hoạt động

của trạm giảm sút rõ rệt.

** Thứ 2: Khi kĩ sư Chi - người có nhiều năm kinh nghiệm trong kinh doanh và đã từng làm trưởng phòng kho vận cho công ty đến thay thế cho vị trí của ông Minh thì cũng đã nắm bắt được tình trạng kém khả quan ở đây. Ông cũng đã nhận ra rằng điều thiết yếu ở đây là phải có thêm nhân viên, tăng cường hoạt động quản trị và có tổ chức hoàn thiện hơn. Tuy nhiên, việc làm của ông Chi đã mắc phải một số sai lầm trong quản trị nhân sự:

* Việc tuyển dụng đã có những sai lầm trong 1 số bước sau: Tuy ông Chi đã định danh được công việc cần tuyển dụng, đã thông báo tuyển dụng đi khắp nơi nhưng tất cả những bước còn lại của tuyển dụng như: tổ chức thi tuyển, thu nhận xử lý hồ sơ, đánh giá ứng viên vẫn chưa được thực hiện. Ông Chi mới chỉ nghe lời giới thiệu sơ qua của ông Bá về Sơn- 1 cựu sinh viên luật, có mở 1 văn phòng dịch vụ pháp lý tại Cần Thơ đã ngay lập tức đánh điện mời Sơn ra làm việc tại trạm Đà Nẵng. Điều này thể hiện sự lơ là, tin tưởng quá vào người khác. Ông Chi đã không thu hồ sơ của ông Sơn mà đã nhận Sơn vào làm việc. Đây là thiếu sót lớn vì khâu tuyển dụng sẽ ảnh hưởng rất nhiều đến việc hoạt động quản trị sau này.

Không những sai lầm trong khâu tuyển dụng nhân sự ông Chi còn gặp phải sự thiếu sót trong bố trí và sử dụng nhân sự.

* Việc bố trí và sử dụng nhân sự của ông Chi có sự bất hợp lý: Ông Chi cũng xác định được công việc cần tuyển dụng là nhân viên quản trị, tuy nhiên khi ông Sơn về làm việc thì lại không biết là mình sẽ được làm gì? Làm như thế nào? Và mục tiêu ra sao? Ông Sơn không được giao 1 công việc cụ thể nào cả, ông chỉ biết là mình sẽ làm ở ban thanh tra dưới sự giám sát của ông Gấm và ông Huy. Ngoài ra thì ông Sơn không được biết cụ thể rằng ông sẽ làm gì. Chính điều này đã gây ra sự xáo trộn khi ông Sơn về trạm làm việc.

** Việc bố trí và sử dụng nhân sự ở trạm còn yếu kém: bố trí không đúng người, đúng việc, bố trí không đúng sở trường làm việc. Đã không theo quy tắc của

bố trí và sử dụng nhân sự: " Bố trí và sử dụng nhân sự phải lấy sở trường làm chính". Ông Sơn là 1 sinh viên học luật mà lại được bố trí cho công việc thanh tra các hoạt động của trạm Đà Nẵng – 1 công việc không liên quan tới chuyên ngành. Bố trí không đúng người, đúng việc -> có sự xung đột giữa các nhân viên quản lý và việc " Người thì làm không hết, người thì ngồi nhàn rỗi".

-> Đó chính là vấn đề nổi cộm trong việc quản trị nhân sự của trạm kinh doanh Đà Nẵng.

Không dừng lại ở đó, Ông Chi sau khi nhận chức đã đi tìm hiểu tình hình và cho rằng điều thiết yếu là phải có thêm nhân viên, tăng cường hoạt động quản trị và có tổ chức hoàn thiện hơn. Ông đã giành rất nhiều thời gian để tìm người để giúp ông trong việc kinh doanh. Và người được giới thiệu đến là anh Hà Văn Sơn – một cựu sinh viên Luật. Việc tuyển dụng ông Sơn vào làm việc ở trạm là hi vọng ông Sơn sẽ giúp đỡ trong việc điều tra và có những đề nghị bổ ích cho việc làm báo cáo đệ trình trạm trưởng.

Sau khi tuyển dụng nhân sự thì nhà quản trị phải bố trí đúng người đúng việc để họ phát huy hết khả năng của mình. Nhưng ở đây trưởng phòng Gám lại không hề giao phó một công việc nhất định nào cho ông Sơn. Chính vì thế mà ông Sơn đã không thể phát huy tốt khả năng, năng lực của mình. Ý kiến ông Sơn đưa ra được coi là thiếu thực tế và không có ích cho công ty nên không được chấp thuận. Và ông Sơn bị kết tội là quấy rầy tổ chức.

Có thể nói tinh thần đoàn kết trong nội bộ trạm là rất cao. Sự đoàn kết trong nội bộ tổ chức là rất quan trọng quyết định đến sự thành công của tổ chức. nhân viên trong công ty họ sẽ cảm nhận được sự quan tâm, giúp đỡ của cấp trên. Khi đó hiệu quả của hoạt động kinh doanh sẽ cao hơn nhiều. Từ cấp trên đến cấp dưới trong trạm luôn phối hợp với nhau trong công việc. Chẳng hạn Trưởng phòng Gám luôn được cấp dưới tín nhiệm và được mọi người yêu mến. Việc làm của ông Sơn bị coi là gây rối tổ chức công ty, làm mất đoàn kết trong công ty. Chính vì thế mà ông

Sơn không lấy được lòng tin của mọi người trong công ty.

**_Trách nhiệm của trạm trưởng Chi, trưởng phòng Gám đối với ông Sơn?
Và ông Sơn có làm tròn trách nhiệm đối với ông Chi không?**

**** Trách nhiệm của ông Chi đối với ông Sơn:**

Trạm trưởng Chi là người mời ông Sơn về trạm làm việc sau khi được nghe lời giới thiệu của ông Bá – trạm trưởng kinh doanh Cần Thơ. Nhưng khi ông Sơn về làm việc thì ông không kiểm tra xem năng lực của ông Sơn đến đâu, ông Sơn thành thạo trong công việc gì mà chỉ tin chắc có thể giao cho ông Sơn một nhiệm vụ nào đó phù hợp với khả năng của ông. Vì vậy trách nhiệm của trạm trưởng Chi là đã không giao cho ông một nhiệm vụ cụ thể. Chính điều này đã làm giảm hiệu quả làm việc của ông Sơn, hơn thế nữa ông Sơn còn gây xung đột trong quá trình làm việc. Như vậy chúng ta có thể thấy cách nhìn người của ông Chi là rất mơ hồ không có sự kiểm tra của chính bản thân mình mà chỉ tin vào lời giới thiệu của người khác.

**** Trách nhiệm của trưởng phòng Gám đối với ông Sơn:**

Trưởng phòng Gám là người trực tiếp quản lý ông Sơn ở ban thanh tra. Ông là một cán bộ vừa tốt nghiệp đại học kinh tế, làm việc có nhiều kết quả khả quan, được mọi người yêu mến. Khi ông Sơn về làm việc tại ban thanh tra thì ông Gám đã đặt một bàn giấy cho ông Sơn nhưng ông cũng không giao một công việc nhất định nào cho ông Sơn mà chỉ tin rằng ông Sơn sẽ giúp đỡ phòng trong việc điều tra và có những báo cáo bổ ích cho việc làm báo cáo đệ trình trạm trưởng. Khi ông Sơn nêu ý kiến về tình trạng tồn trữ hàng hóa ở trạm thì đã xảy ra bất đồng. Ông Gám cho rằng ý kiến của ông Sơn rất khó thực hiện vì cần có thêm rất nhiều nhân công. Trong khi đó thì ông Sơn một mực cho rằng ý kiến của ông là rất hay và đề nghị ý kiến đó được nêu trong báo cáo đệ trình lên trạm trưởng. Ông Gám cũng có trách nhiệm đối với ông Sơn vì ông cũng không giao công việc cụ thể gì cho ông Sơn, không để ông Sơn làm việc đúng với khả năng của ông. Về ông Sơn: ông Sơn đã không làm tròn trách nhiệm đối với ông Chi

**** Trách nhiệm của ông Sơn:**

Ông Sơn đã không làm tròn trách nhiệm của mình đối với ông Chi. Khi được tuyển dụng vào làm việc ông Sơn không quan tâm tới công việc mình được giao là gì? Ông Sơn là người có chuyên môn giỏi về lĩnh vực luật nhưng không biết vận dụng nó vào công việc mà lại đưa ra những việc làm thiếu thực tế khiến xảy ra xung đột, khó hoà nhập giữa các nhân viên của bộ phận khác. Sơn nên tỏ thái độ hợp tác và lắng nghe các nhân viên khác.

_Nếu bạn là ông trạm trưởng Chi bạn sẽ giải quyết vấn đề với ông Sơn như thế nào?

Vấn đề của ông Chi là không tìm được người phù hợp trong công việc. Nếu là trạm trưởng Chi thì chúng ta sẽ :

Trước tiên tôi sẽ gọi ông Sơn lên để gặp và nói chuyện với ông Sơn. Phân tích cho ông Sơn biết về điểm mạnh, điểm yếu, điểm đạt và chưa đạt trong báo cáo phương án của Sơn. Chỉ cho ông Sơn biết những vấn đề và tình trạng đang xảy ra ở trạm và hướng đi của trạm. Và không thể thực hiện theo đề xuất của ông Sơn vì nó xa vời với thực tế.

Sau đó dựa vào năng lực của ông Sơn có thể chuyển ông Sơn đến 1 bộ phận khác đúng với chuyên ngành của ông Sơn, đúng với năng lực của ông Sơn, nó sẽ khiến ông hăng say, thích thú với công việc hơn, và sẽ giúp trạm giải quyết các vấn đề thủ tục.

Vấn đề khó khăn của trạm bây giờ là việc: tồn trữ hàng hoá và cần phải cải tổ phòng kho vận. Vì vậy vấn đề của trạm bây giờ là phải tuyển: " trưởng kho hàng" hoặc tìm 1 người có đủ năng lực và thích hợp với công việc này lên làm "trưởng kho hàng". Khi đó thì trưởng kho hàng sẽ chịu trách nhiệm về nhân viên kho, tổ chức và dự trữ hàng hoá, bảo quản hàng hoá, lập phiếu theo dõi hàng hoá.

Tình huống 4: CHUYỆN KHÔNG THƯỜNG NGÀY Ở HUYỆN

1, Sử dụng lý thuyết bố trí và sử dụng nhân sự để bình luận tình huống trên

Một doanh nghiệp muốn hoạt động tốt cần phải có một đội ngũ nhân viên tốt. Muốn vậy doanh nghiệp phải làm tốt từ khâu tuyển dụng, có như vậy thì việc bố trí và sử dụng nhân sự mới có hiệu quả, mới khai thác và phát huy được năng lực tối đa làm việc của người lao động. Để bố trí và sử dụng nhân sự trước hết phải phân tích và đánh giá nhu cầu nhân sự, dự tính khả năng đáp ứng của đội ngũ nhân viên hiện tại, tiến hành tuyển thêm nhân sự cho những vị trí còn thiếu

Trong tình huống, ông chủ tịch huyện- người lãnh đạo đã bỏ ra đến 5 tháng ko làm gì cả để đi khắp hang cùng ngõ hẻm chỉ để xem xét tình hình trong huyện, cách làm việc của cán bộ và năng lực của họ từ đó đưa ra kết luận: cần bố trí và sử dụng nhân sự mới. Về nguồn nhân lực ông đã dự tính và kiểm tra năng lực của họ và dẫn đến quyết định tuyển dụng. Tuyển dụng là một chuyện còn bố trí và sử dụng lại là chuyện khác. Bố trí và sử dụng như thế nào để đạt được hiệu quả công việc mới là chuyện cần chú ý.

Trước hết bố trí phải tuân theo quy hoạch, thiêu hiệu suất, theo tâm lý xã hội và lấy sở trường làm chính. Bố trí và sử dụng đúng người đúng việc. Thực tế ở huyện, trước tình hình như vậy ông chủ tịch đã quyết định bổ nhiệm những nhân sự mới tuyển làm lãnh đạo xã với chức danh là phó chủ tịch xã phụ trách về kinh tế. Đó là một quyết định hết sức táo bạo vì những người đó tuy có trình độ, nhưng họ chưa một lần va vấp trong quan trường, chính vì thế mà kinh nghiệm làm việc và xử lý tình huống còn thiếu. Đã dùng người thì phải có lòng tin vào họ, vì lẽ đó mà ông chủ tịch đã cung cấp cho họ những quyền hạn và phân công nhiệm vụ cần thực hiện. Ông đã mạnh dạn trong việc bố trí nhân sự, sử dụng người trẻ tuổi, lớp tuổi đầy những nhiệt huyết, chịu khó xông pha trong các công việc nhiều thách thức. Ông đã

tổ chức luân chuyển công việc của họ từ xã này sang xã khác như vậy sẽ giúp nhân viên sẽ phát huy tốt nhất năng lực của mình theo nơi công tác. Việc bố trí và sử dụng nhân sự cũng cần phải theo nguyên tắc dân chủ tập trung thống nhất từ trên xuống dưới, có như thế thì cán bộ mới mới có thể hòa nhập với công việc của mình

2, Có thể dựa vào các tiêu chí sau để tự đánh giá năng lực bản thân so với yêu cầu công việc:

- Đánh giá về tư chất cá nhân: tính liêm khiết, sức chịu đựng, khả năng tiếp thu, đổi mới
- Đánh giá về kỹ năng chuyên môn: Tư duy kinh doanh, trình độ chuyên môn nghề nghiệp, khả năng thông thạo ngoại ngữ
- Đánh giá kỹ năng lãnh đạo và tổ chức
- Đánh giá về kỹ năng giao tiếp: lắng nghe ý kiến người khác, tinh thần đồng đội

TÌNH HUỐNG 5: HOẠCH ĐỊNH CHƯƠNG TRÌNH ĐÀO TẠO

Câu hỏi:

Vận dụng lý thuyết đào tạo nhân lực để phân tích tình huống trên và đưa ra giải pháp.

Trả lời:

1. Vận dụng lý thuyết đào tạo nhân lực để phân tích tình huống:

Trước hết chúng ta cần làm rõ đào tạo nhân lực là gì? Đào tạo nhân lực là quá trình cung cấp các kiến thức, hoàn thiện các kỹ năng, rèn luyện phẩm chất nghề nghiệp cho người lao động nhằm đáp ứng yêu cầu cho quá trình thực hiện công việc của họ ở hiện tại cũng như tương lai.

Trong báo cáo về tình nhân sự của công ty May ở thành phố X có nêu vấn đề: hiện tại có nhiều nhân viên bán hàng được tuyển trong vòng một năm gần đây chưa có đủ kiến thức về sản phẩm, về hệ thống tiêu thụ sản phẩm, về nguyên tắc bán hàng...của công ty. Chính vì điều đó mà công việc chào hàng, bán hàng và kinh doanh chưa đạt được kết quả như mong đợi.

Nhân viên bán hàng không những là người trực tiếp tạo ra doanh thu, mà còn là bộ mặt của công ty, chịu trách nhiệm truyền tải hình ảnh công ty đến người tiêu dùng. Để thu hút khách hàng mua sản phẩm của công ty thì trước hết công ty phải tập trung vào việc đào tạo một đội ngũ nhân viên bán hàng năng động. Tuy nhiên, ở tình huống này ta thấy việc đào tạo nhân viên của công ty may của thành phố X chưa đạt hiệu quả cao và còn nhiều bất cập. Biểu hiện là trong vòng một năm công ty đã tuyển dụng được một đội ngũ nhân viên bán hàng cho riêng mình. Họ chính là chiếc cầu nối để đưa sản phẩm của công ty đến với khách hàng. Nhưng hiệu quả công việc của họ lại không đạt kết quả mà công ty mong đợi. Bởi vì họ thiếu kiến thức về sản phẩm, về hệ thống tiêu thụ sản phẩm, về nguyên tắc bán hàng...của công ty. Nguyên nhân chính là họ không được đào tạo các kiến thức chuyên môn, kỹ năng chuyên môn bán hàng. Do đó mà họ không nắm bắt được các kiến thức căn bản

của nghề bán hàng như Bán hàng là gì? Chức năng, nhiệm vụ của bán hàng? Ngoài ra họ còn thiếu về kỹ năng bán hàng thông qua kỹ năng giao tiếp với khách hàng, lựa chọn các phương thức và thủ thuật bán hàng. Qua đó ta có thể thấy, công ty chưa đạt được kết quả kinh doanh như mong đợi bởi việc tiêu thụ sản phẩm của công ty bị chững lại, sản phẩm của công ty không đến được với khách hàng. Lý do là công ty chưa có chương trình đào tạo cho nhân viên bán hàng mới. Mặc dù công ty đã giao cho một người có nhiều kinh nghiệm trong hoạt động này mà sắp đến tuổi về hưu hướng dẫn và làm việc với nhân viên bán hàng mới nhưng nhiều nhân viên mới chỉ có một người hướng dẫn thì không đủ và thiếu sót trong việc đào tạo nhân viên mới là không thể tránh khỏi. Họ không được đào tạo qua các chương trình đào tạo mà chỉ được hướng dẫn sơ lược về yêu cầu của công việc. Vì thế mà họ rất bị động khi thực hiện công việc; gặp rắc rối, mất bình tĩnh và không ứng xử được khi gặp phải khách hàng khó tính... Họ không có đủ kiến thức về sản phẩm, về thị trường mà sản phẩm đang hiện diện, và đặc biệt là họ không biết được đối thủ cạnh tranh đang bán món hàng gì và bán ra sao trên thị trường. Việc nâng cao trình độ của đội ngũ nhân viên bán hàng này ngay là rất cần thiết trong khi họ vẫn phải làm việc như thường lệ bởi vì hiện không có người thay thế. Từ đó, ta nhận thấy việc đào tạo nhân viên bán hàng của công ty gặp rất nhiều khó khăn. Vấn đề đặt ra cho công ty là cần phải đào tạo đội ngũ nhân viên bán hàng chất lượng tức là làm sao cho họ có thể đáp ứng được yêu cầu của công việc một cách tốt nhất và việc đào tạo này không làm gián đoạn công việc của công ty.

2. Giải pháp khắc phục tình trạng của công ty:

Để giải quyết tình hình này nhằm hoàn thành mục tiêu của doanh nghiệp, cần phải tiến hành công tác đào tạo và phát triển nhân viên bán hàng. Qua phân tích ở trên, công ty cần phải đào tạo và phát triển về chuyên môn kỹ thuật cho nhân viên (cung cấp kiến thức về sản phẩm, hệ thống tiêu thụ, nguyên tắc bán hàng...). Và đào tạo cho nhân viên một cách trực tiếp tại cơ sở vì hiện công ty chưa có người thay

thể nên nhân viên vẫn phải làm việc như thường lệ. Do đó trước mắt chỉ có thể đào tạo tại doanh nghiệp và đào tạo trong quá trình làm việc, theo cách thức người đào tạo trực tiếp huấn luyện nhân viên.

Để đào tạo phát triển cho nhân viên bán hàng một cách hiệu quả nhất thì cần phải xây dựng một chương trình đào tạo cụ thể, rõ ràng, phù hợp. Trước hết cần phải điều tra, tìm hiểu nhu cầu, nguyện vọng, khả năng của nhân viên. Xác định tiêu chuẩn thực hiện công việc bán hàng. Đồng thời dựa vào chiến lược kinh doanh của doanh nghiệp, cơ sở hạ tầng của doanh nghiệp, cơ cấu tổ chức nhân sự từ đó lựa chọn cách thức đào tạo phù hợp. Công ty nên điều các nhân viên có nhiều kinh nghiệm, có chuyên môn trong lĩnh vực bán hàng xuống giảng dạy, hướng dẫn và phân việc làm cho họ. Ngoài ra công ty có thể mời những nhân viên có nhiều kinh nghiệm trong hoạt động này nhưng đã về hưu đến làm cố vấn đào tạo cho nhân viên mới. Công ty cần phải có chế độ khuyến khích ưu đãi về tài chính và phi tài chính cho những người này, tạo điều kiện để họ có thể dễ dàng truyền đạt lại kinh nghiệm cho đội ngũ nhân viên mới.

Đội ngũ nhân viên bán hàng ít, không có người thay thế nên phải đào tạo trong quá trình làm việc. Đòi hỏi nhân viên cũ đi trước phải kèm cặp hướng dẫn cho nhân viên mới. Để đào tạo cho các nhân viên bán hàng mới, nhà quản trị phải đưa các nhân viên này xuống các quầy hàng của công ty ở đó họ sẽ được các nhân viên lâu năm như tổ trưởng bán hàng, trưởng các quầy hàng... hướng dẫn làm các công việc từ dễ đến khó. Như là vệ sinh quầy hàng, sắp xếp sản phẩm, lấy sản phẩm cho khách xem, bao gói sản phẩm, thanh toán... Dần dần có thể giao cho thực hiện một lần bán hàng độc lập. Trong quá trình thực hiện từng phần công việc, nhân viên lâu năm hướng dẫn để nhân viên mới biết làm như thế nào là đúng và hiệu quả. Để quá trình kèm cặp hướng dẫn này được tốt thì nhà quản trị phải lựa chọn người có chuyên môn cao và biết tạo bầu không khí tin tưởng giúp đỡ lẫn nhau. Người được hướng dẫn cần phải hết sức nỗ lực.

Ngoài ra công ty nên có những buổi mời hoặc thuê người có chuyên môn nghiệp vụ cao về đào tạo cho đội ngũ nhân viên bán hàng. Hoặc tổ chức những buổi học để người có nhiều kinh nghiệm bán hàng của công ty tập huấn cho các nhân viên bán hàng mới. Và phải có chính sách ngân quỹ cụ thể để khuyến khích mọi người tham gia.

Sau quá trình đào tạo, nhà quản trị phải đánh giá kết quả thực hiện công việc của nhân viên. Từ đó chương trình đào tạo tiếp theo cho phù hợp. Có thể đánh giá bằng các phương pháp: vấn đáp, trắc nghiệm, đánh giá qua năng suất lao động, doanh thu bán hàng, chất lượng công việc và tinh thần tác phong làm việc của nhân viên .

Tóm lại tình huống đặt ra cho nhà quản trị một vấn đề đó là phải hoạch định chương trình đào tạo nhân sự một cách có hiệu quả nhất để từ đó đảm bảo thực hiện mục tiêu của công ty.

TÌNH HUỐNG 6: CHỌN NGƯỜI (ĐÔI MẮT TINH ĐÒI) CAO THỦ

1. Theo bạn, việc lựa chọn kế nhiệm của giám đốc doanh nghiệp Thương mại X trong tình huống này đạt và chưa đạt điều gì?

Ông giám đốc trên được cấp trên giao cho trọng trách tìm và chọn người kế nhiệm trước khi nghỉ làm. Theo ông để lựa chọn được người kế nhiệm tốt thì phải cân nhắc lựa chọn một người hiểu rõ về doanh nghiệp, về nguyện vọng của cán bộ nhân viên. Việc chọn người lãnh đạo có năng lực sẽ quyết định đến năng lực cạnh tranh bền vững của doanh nghiệp. Chọn đúng người, đúng việc, ông giám đốc đã xác định những người có khả năng: “Đồng chí Phó giám đốc, đồng chí trưởng phòng A, đồng chí trưởng phòng B đều có thể đảm đương tốt công việc... Một mặt ông công bố những người được ứng cử, mặt khác ông thực hiện ghi âm nhằm tìm hiểu phẩm chất đạo đức của họ. Bởi vì, ngoài năng lực chuyên môn, sự hiểu biết vốn có về doanh nghiệp rất cần một người có phẩm chất đạo đức tốt. Việc các vị khách đến “thậm thà thậm thụt với phong bì, quà cáp với lời hứa hẹn về tương lai nếu được lên giám đốc và không quên chỉ trích đạo đức, năng lực của các đối thủ” cho thấy những người này được đề bạt sẽ không liêm chính, bản chất thiếu ngay thẳng, thiếu trung thực cho dù họ hiểu rõ về doanh nghiệp. Qua cách chọn lựa người kế nhiệm như thế mà vị giám đốc này đã tìm được người kế nhiệm có trách nhiệm, yêu nghề, quen việc và hiểu rõ về doanh nghiệp. Tìm được người kế nhiệm có kỹ năng, có kiến thức chuyên môn cao có thể gánh vác được công việc, là một người có trách nhiệm hết mình vì công việc, luôn làm việc vì lợi ích cho doanh nghiệp không vì lợi ích bản thân mình. Đó là người tạo được lòng tin, sự tin nhiệm của cấp dưới.

Bên cạnh đó, ông giám đốc này đã công khai việc chọn người kế nhiệm của mình. Đáng ra trong việc đề bạt này ông phải lựa chọn thông qua công việc mà ông sẽ bàn giao cho họ với mức độ phức tạp để tạo ra thách thức, kích lệ nhu cầu thành đạt, tạo cho họ động cơ mãnh liệt để họ làm việc tốt hơn chứ không nên công khai như vậy, do đó mà đã tạo ra sự cạnh tranh, công kích, nội bộ cơ quan lục đục,

mâu thuẫn ngày càng gay gắt dẫn đến công việc kinh doanh trì trệ.

2. Đánh giá về ông giám đốc của doanh nghiệp Thương mại X:

Ông giám đốc này là người có kiến thức chuyên môn, kỹ năng chuyên môn cao và có kinh nghiệm nghề nghiệp. Ngoài ra ông còn có các kỹ năng như:

+ Kỹ năng nhân sự: đó là ông có khả năng làm việc với người khác, khả năng giao tiếp với người khác. Là người có khả năng đàm phán với bên ngoài, làm hài lòng các nhà quản trị cấp trên và các cơ quan Nhà nước, tạo ra sự tuân thủ của cấp dưới.

+ Kỹ năng tư duy: là người có khả năng nhìn xa trông rộng, nhìn thấy trước những điều mà nhân viên chưa nhìn thấy.

+ Kỹ năng truyền thông tin: ông giám đốc này đã thu thập thông tin về các nhân viên cấp dưới của mình rồi tiến hành chọn lọc để có thông tin chính xác nhất.

Ngoài ra, Ông giám đốc này còn là người có năng lực điều hành và quản lý doanh nghiệp. Ông là người có khả năng lãnh đạo người khác. Nhưng khuyết điểm lớn nhất trong cách quản lý của ông là để cho trong doanh nghiệp hình thành các bè phái, mà đứng đầu các bè phái này là các vị phó giám đốc, trưởng phòng... gây ra nội bộ cơ quan lục đục, mâu thuẫn ngày càng gay gắt, công việc kinh doanh trì trệ.

Có thể nói đây là một ông giám đốc có phẩm chất tốt, có đức tính cẩn trọng và kỹ càng đã gây ấn tượng cho nhiều người. Thể hiện rõ qua “những cuốn băng ghi âm” mà ông đã ghi lại những lời chỉ trích đạo đức, năng lực của các nhân viên cấp dưới nói về đối thủ của mình. Chính cái đức tính cẩn trọng, kỹ càng của ông đã giúp cho đoàn thanh tra nhanh chóng tìm ra nguyên nhân và hướng giải quyết vụ việc làm đau đầu cơ quan cấp trên.

3. Ai đó nói với bạn : “ Nhân viên của bạn đầy tham vọng”. Bạn thấy sao với tư cách là nhà quản trị nhân sự?

Mỗi người khi làm công việc của mình họ luôn đặt ra mục tiêu cao hơn để

phấn đấu đó chính là lộ trình công danh. Họ không ngừng học hỏi, làm việc sáng tạo để khẳng định mình và phấn đấu để có thể thăng chức. Không ai đi làm mà không có tham vọng được thăng chức. Với tư cách là nhà quản trị nhân sự, em thấy:

“Nhân viên của mình là người đầy tham vọng” có thể nói là thường tốt cho công ty. Nhân viên là người tham vọng thì họ sẽ ý thức được việc phải làm, ý thức được giá trị của bản thân. Họ là người luôn làm tốt công việc của mình, họ luôn phấn đấu để có thể thăng tiến trong công việc, họ là người không đặt mình thấp hơn người khác. Chính vì thế mà họ luôn nỗ lực trong công việc, tập trung tất cả vì công việc, không tham gia tùm 5, tùm 7 trong doanh nghiệp. Do đó có thể nói nhân viên của mình đầy tham vọng là tốt cho doanh nghiệp mình. Khi đó trong công ty đã hình thành nên phong trào thi đua, mọi người đều tích cực, nỗ lực làm việc hết mình. Tạo ra nhiều ý tưởng sáng tạo cho công ty làm cho hiệu quả kinh doanh của doanh nghiệp tăng lên.

Song, **“Nhân viên của mình đầy tham vọng”** cũng có nhiều bất cập xảy ra trong công ty. Mọi nhân viên ai cũng muốn thăng chức, ai cũng muốn đánh bại đối thủ... tạo nên những mâu thuẫn, sự cạnh tranh trong doanh nghiệp. Môi trường làm việc sẽ không còn thoải mái mà trở nên căng thẳng... Dẫn đến hiệu quả kinh doanh bị giảm, nội bộ doanh nghiệp lục đục. Ngoài ra ước mơ leo thang trong công việc không phải chỉ có một, người đầy tham vọng họ sẵn sàng bán đồng nghiệp để rộng đường tiến bước. Khi bán đi đồng nghiệp của mình họ vừa giảm được tính cạnh tranh, lại vừa có thể chứng minh được lòng trung thành với cấp trên.

TÌNH HUỐNG 7: CÔNG TY THƯƠNG MẠI MẠNH HÙNG

1. Nhận xét của em về công tác Quản trị nhân sự nói chung của công ty.

Hùng Cường:

Công ty Thương mại Mạnh Hùng ra đời năm 2000 với một cửa hàng bán vật tư thiết bị ngành nước tại Hà Nội với 5 nhân viên. Anh Cường – giám đốc của công ty đồng thời là một nhà quản trị trẻ tuổi. Nhưng anh Cường cũng đã có 5 năm kinh nghiệm trong công việc này, vì vậy xét về chuyên môn một nhà quản trị, anh Cường là một nhà quản trị được đào tạo bài bản. Việc anh Cường mở rộng địa bàn kinh doanh, tuyển thêm nhân viên, mở thêm chi nhánh ở Hà Nội và Hải Phòng chứng tỏ anh là một nhà quản trị có khát vọng và tầm nhìn xa. Tuy nhiên, vấn đề khó khăn mà anh gặp phải cũng như bao nhà quản trị trẻ tuổi khác đó là vấn đề nhân sự trong công ty mình. Một dấu hỏi lớn cho một nhà quản trị trẻ tuổi mới bắt đầu kinh doanh là làm sao quản trị được nhân sự để từng thành viên có thể thích ứng và phát huy hết năng lực của mình trong từng bộ phận.

Những nhân viên trong bộ phận của công ty anh Cường đều là những người chăm chỉ, thường xuyên làm thêm giờ (như anh nhận xét). Hơn nữa chất lượng nhân viên của công ty anh cũng đều là trình độ đại học và chuyên môn nghiệp vụ được giao. Vậy thì vấn đề mà anh Cường - một nhà quản trị là làm sao gắn kết được chuyên môn của từng nhân viên vào từng vị trí công việc thích hợp. Bởi phong cách và thói quen cần phù hợp với công việc. Rõ ràng vấn đề chuyên môn của họ là điều không phải đề cập trong phát triển doanh thu công ty. Tuy nhiên, công ty vẫn cần khuyến khích họ đi đào tạo thêm về tiếng anh và các lớp đào tạo ngắn hạn. Đó cũng là một trong những phương pháp quản trị hữu hiệu của công ty, nhưng trong tình hình công ty lúc này, anh Cường cần phải chỉ ra cho từng nhân viên hiểu được vấn đề lúc này là mọi người phải thay đổi tác phong và thói quen của mình cho phù hợp với công việc. Hơn thế nữa, những phong cách và thói quen thường tập trung ở nhân viên bán hàng, chính những nhân viên này mới cần được công ty chú trọng và

quan tâm bởi có rất nhiều những khuyết điểm của công ty do bộ phận bán hàng như việc tiếp khách lạ và quen. Một điều hết sức tránh trong công ty đó là việc ganh ty nhau dẫn đến mất đoàn kết nội bộ, không tôn trọng nhau. Rõ ràng một nhà quản trị cần phải hết sức lưu ý điều này. Việc đầu tư cho nhân viên đi học thêm cần phải dùng người vì hầu hết nhân viên của bộ phận bán hàng của cửa hàng đều không hiểu gì về kinh tế thị trường, nhiều người không nắm được luật lệ của nhà nước liên quan tới hoạt động sản xuất kinh doanh nên gây thiệt hại cho công ty rất nhiều chính những người này mới cần anh Cường cho đi học và đào tạo thêm. Nói tóm lại công tác quản trị trong công ty của anh Cường chưa thật sự hoàn chỉnh, anh vẫn còn mắc nhiều sai lầm và vẫn chưa tìm ra cách khắc phục.

2. Các sai lầm trong đào tạo của công ty:

+ ***Sai lầm thứ nhất*** của anh Cường là công ty đào tạo, tuyển nhân viên chưa thật sự đúng tiêu chuẩn. Bởi vì tất cả các nhân viên khi vào đều được phỏng vấn các kiến thức nghề nghiệp và trải qua giai đoạn thử việc là 3 tháng. Nhưng sau khi phỏng vấn thì họ vẫn chưa thực sự làm đúng việc. Đây chính là một sai lầm nghiêm trọng khi công ty anh Cường không chú trọng vào việc giám sát thái độ và phong cách của từng nhân viên.

+ ***Sai lầm thứ hai*** trong công tác quản trị nhân sự của anh Cường là việc đào tạo thêm cho các nhân viên một cách không đồng đều, đó là nhân viên văn phòng thì được đào tạo ngắn hạn và nâng cao tiếng Anh, còn nhân viên bán hàng lại không được đào tạo. Điều này dẫn đến có rất nhiều mâu thuẫn trong nội bộ công ty. Mặc dù nhân viên văn phòng có nhiều thời gian hơn nhưng cũng cần phải chú trọng nhiều hơn tới đội ngũ nhân viên bán hàng. Bởi vì họ là những người trực tiếp tiếp xúc, trao đổi với khách hàng và đem lại nguồn lợi nhuận chính cho công ty.

+ ***Sai lầm thứ ba*** của anh Cường là không tự vạch ra những gì cần đào tạo cho nhân viên mà để tự nhân viên cảm thấy thiếu gì thì tự học. Đây là một sai lầm rất dễ để cho nhân viên ỷ lại cho rằng mình đã đủ chuyên môn nghiệp vụ mà không

cần phải học thêm nữa và không thiết tha và tích cực trong việc học tập, hơn nữa họ chưa chắc đã biết mình cần học thêm những gì để phù hợp với yêu cầu của công việc. Việc này anh Cường phải trực tiếp vạch ra những thiếu sót và đào tạo cho họ. Đồng thời anh Cường phải quản trị lại phong cách và thái độ thói quen của những nhân viên bán hàng, cần phải mở những lớp đào tạo có quy trình cho họ về khả năng giao tiếp và cách thức bán hàng với khách hàng lạ.

+ **Sai lầm thứ tư** của anh Cường mắc phải là việc anh mời một nữ sinh viên tốt nghiệp đại học Luật về đảm nhiệm cả 3 trọng trách: quy hoạch - tổ chức đào tạo và phát triển nhân sự. Bởi việc tổ chức đào tạo, quy hoạch cần phải có thời gian đào tạo quy củ chứ không phải một hay hai ngày học. Chính vì thế mà nhân viên của anh Cường sau khi học vẫn không thay đổi được gì đáng kể về trình độ chuyên môn và tác phong làm việc.

3. Nếu bạn là giám đốc thì bạn sẽ làm gì?

Nếu trên phương diện em làm giám đốc để thay đổi được tình hình công ty em sẽ có những kế hoạch sau:

+ Việc đầu tiên em sẽ tổ chức lại buổi phỏng vấn, tổng duyệt lại toàn bộ nhân viên văn phòng và nhân viên bán hàng. Dưới sự giám sát chặt chẽ xem từng cá nhân có muốn đóng góp hết mình cho công ty không và thói quen của họ khi làm việc với phong cách mới.

+ Lập ra những gì mà nhân viên của mình còn thiếu sót (chuyên môn, giao tiếp, ngoại ngữ...) và tổ chức đào tạo một cách chuyên nghiệp và có bài bản.

+ Đặc biệt đối với nhân viên bán hàng phải có một khóa học bắt buộc về kỹ năng giao tiếp và hành vi ứng xử trong giao tiếp với khách hàng vì đây sẽ là bộ mặt của công ty và là bộ phận cầu nối giữa khách hàng và công ty đem lại nguồn khách hàng cũng như lợi nhuận cho công ty.

+ Mở một lớp học về các quy định cũng như luật lệ mới ban hành của nhà nước trong lĩnh vực công ty hoạt động giúp toàn bộ nhân viên trong công ty nắm rõ

luật và làm việc đúng pháp luật giúp công ty đứng vững trong nền kinh tế thị trường hiện nay.

+ Tăng cường mối quan hệ đoàn kết nội bộ, cùng giúp đỡ nhau trong công việc, học hỏi kinh nghiệm của nhau giúp nhau cùng tiến bộ góp phần giúp công ty phát triển lớn mạnh trong thời kỳ kinh tế mới.

TÌNH HUỐNG 8: SỬ DỤNG NGUỒN NHÂN LỰC

1. *Phân tích quan điểm quản trị nhân sự của ông David Ogilvy:*

Nhà quản trị có giúp cho doanh nghiệp có thành công hay không? Một phần quan trọng để giúp cho nhà quản trị thành công được đó là sự trợ giúp đặc lực của những nhân sự trong doanh nghiệp của mình. Những nhà quản trị giỏi thường là những người có tầm nhìn xa, biết cách sử dụng người, biết khơi dậy sự nhiệt tình và năng lực thực sự của các nhân viên trong doanh nghiệp của mình. Nếu khơi dậy được năng lực của họ nhà quản trị sẽ có thêm một cánh tay đặc lực trong công việc. Tuy nhiên vấn đề nằm ở chỗ không phải nhà quản trị nào cũng có thể tìm được cho mình một người trợ giúp tài giỏi cũng không phải dễ dàng khơi dậy được năng lực trong những con người đó. Vậy thì nhà quản trị cần làm thế nào để có thể sử dụng nguồn nhân lực cho doanh nghiệp của mình.

Quan điểm quản trị nhân lực của ông David Ogilvy là: Không nên thuê những người kém hơn mình, nên thuê những người giỏi hơn mình, tốt nhất là những người hạng nhất và một nhà quản trị giỏi phải là một nhà quản trị biết khéo léo khơi dậy nhiệt tình và năng lực của họ để tổ chức thành một công ty làm ăn khá. Quan điểm quản trị của ông David Ogilvy là một quan điểm rất đúng đắn và có giá trị thực tiễn lớn. Điều đó thể hiện qua ví dụ mà ông đưa ra: Ông đặt một con búp bê trước mỗi ghế của các ông giám đốc và nói: “Mời các ông mở ra” Các vị giám đốc mở con búp bê, thấy một con búp bê nhỏ bên trong, họ lại mở ra và thấy một con nhỏ nữa bên trong và cứ thế liên tục. Đến con nhỏ nhất bên trong có tờ giấy của Ogilvy viết rằng: “ Nếu bạn muốn thuê những người nhỏ hơn bạn, chúng ta sẽ trở thành công ty của những người lùn, nhưng nếu thuê được những người giỏi hơn bạn, chúng ta sẽ trở thành công ty của những người khổng lồ”. Chỉ qua một hành động là những con búp bê thôi nhưng Ogilvy đã cho các giám đốc công ty thấy rằng: để công ty ngày càng phát triển lớn mạnh thì nhà quản trị cần phải biết nhìn người, biết trọng dụng người tài và sử dụng họ. Một doanh nghiệp nếu dưới nhà lãnh đạo chỉ là những

người có trình độ thấp hơn mình. Cứ vậy càng chức bé, trình độ càng bé, công ty đó mãi mãi không có sự bứt phá thậm chí nếu người lãnh đạo không tốt thì công ty sẽ không thể tồn tại lâu. Đó sẽ là công ty của những người lùn. Một công ty sẽ chẳng làm ăn được gì nếu những con người trong công ty đó không muốn cống hiến hết năng lực của mình. Ngược lại công ty sẽ phát triển nếu mọi người trong doanh nghiệp là những người am hiểu, có năng lực và luôn nhiệt tình cống hiến cho công ty. Rõ ràng ông Ogilvy cho thấy vai trò của người quản trị để thu hút được những nguồn nhân lực chất lượng cho công ty quan trọng như thế nào

Ông David Ogilvy cũng chỉ ra rằng nếu thuê những người giỏi hơn mình mà biết khéo léo khơi dậy tài năng nhiệt tình trong họ thì họ sẽ làm việc hết sức, sẽ có nhiều ý tưởng mới lạ, đóng góp cho nhà lãnh đạo, đưa công ty tiến tới một mức độ phát triển mới .

2. **Bình luận câu nói: “ Nhà quản trị giỏi là người biết dùng người giỏi hơn mình”.**

Câu nói trên thật đúng, thật vậy nhà quản trị là những người sắp xếp điều chỉnh, quản lý đưa ra những quyết định trong công việc nhưng nhiệm vụ nổi bật trong đó là quản lý con người. Mỗi con người, mỗi tính cách làm sao để sắp xếp họ vào những công việc hợp lý, làm sao để họ đóng góp hết sức mình cho công việc với một thái độ nghiêm túc, làm việc tận tụy. Điều đó đã rất khó rồi nói chi là dùng những người giỏi hơn mình. Những người giỏi hơn mình là những người có trình độ cao vì vậy họ có phần hơi tinh vi, kهنh kiệu nhưng nếu nhà quản trị biết “Dùng” thì sẽ đạt hiệu quả bất ngờ. Dùng người là điều phối, phối hợp chỉ đạo họ để họ là việc nhiệt tình. Để làm được điều này đòi hỏi nhà quản trị phải biết người biết ta, phải khéo léo hiểu rõ điểm mạnh, điểm yếu của từng cá nhân. Đó chính là sự nhanh nhạy, biết quan sát cộng với một thái độ ân cần cởi mở, chân thành...Đó chính là cái tài của nhà quản trị, khiến cho cấp dưới tâm phục khẩu phục. Vì vậy công việc của nhà quản trị không phải là đơn giản và để dùng được người giỏi hơn mình quả là một

nhà quản trị xuất sắc tài ba.

3. Một quan điểm quản trị nhân sự ở Việt Nam:

Quan điểm: “**Để quản lý tốt nhân viên của mình thì phải biết lắng nghe ý kiến của họ**”.

Mối quan hệ giữa sếp với nhân viên là quan hệ giữa con người với con người, nó đầy tính nhân văn, nhưng cũng đầy nguyên tắc. Nếu sếp quá nguyên tắc mối quan hệ trong cơ quan sẽ cứng nhắc, mọi người thấy thiếu thoải mái, thậm chí không muốn đến cơ quan nữa. Vì thế phải biết lắng nghe mong muốn của nhân viên mình là gì. Phải biết lắng nghe ý kiến đóng góp của họ trong công việc.

Biết lắng nghe ý kiến của nhân viên để tìm ra giải pháp quản lý tối ưu là một trong những yếu tố có thể giúp một người lãnh đạo Công ty đạt hiệu quả cao trong kinh doanh. Biết lắng nghe là một nghệ thuật của nhà quản lý bởi không chỉ nghe mà còn biết cách đưa ra những câu hỏi không trùng lặp, biết kiểm chế, biết ghi nhận những thông tin quan trọng cũng như sử dụng kiến thức của mình như một vũ khí chiến lược. Kiên nhẫn, sử dụng những ngôn ngữ cử chỉ để thể hiện sự lắng nghe một cách chân thành sẽ gây ấn tượng tốt trước đối tác. Biết dừng lại đúng lúc và không ngắt lời người khác cũng sẽ giúp bạn thành công hơn trong việc giao tiếp. Vấn đề là mọi người đều muốn được lắng nghe hơn là bị bắt buộc phải nghe. Ai vận dụng điều này thì có thêm cơ hội đạt được nhiều kiến thức hơn, từ đó hướng mọi người đến những mục đích chính của mình. Việc lắng nghe và tiếp thu ý kiến của nhân viên sẽ tạo được lòng tin ở nhân viên của mình. Họ sẽ cảm nhận được vị trí, vai trò của mình trong doanh nghiệp. Họ sẽ thấy mình được quan tâm hơn từ đó họ sẽ hăng say làm việc hơn. Nếu như nhà quản trị chỉ lắng nghe mà không hề tiếp thu chút nào thì nhân viên của bạn thất vọng. Họ sẽ hỏi: “*Như vậy ý kiến đóng góp của mình cho sếp có ích lợi gì nếu như những ý kiến đó không bao giờ được để tâm tới*”.

Trong công việc, có ba yếu tố thuộc về nhu cầu có liên quan mật thiết tới việc đi hay ở, làm việc có hiệu quả hay không của nhân viên là thu nhập, môi trường

và cơ hội phát triển. Nhà quản trị có thể hoàn toàn lắng nghe những nhu cầu này để đi tới quyết định hành động hay không hành động. Cơ chế lắng nghe sẽ bao gồm cả các giải pháp mang tính kỹ thuật cũng như nghệ thuật quản trị. Về kỹ thuật, thông qua các bản báo cáo, đánh giá nhân sự và các cuộc họp giao ban cũng như trao đổi trực tiếp, nhà quản trị sẽ nắm được tâm nguyện của cấp dưới để có điều chỉnh cần thiết. Nghệ thuật lắng nghe thì không mấy ai giống ai, vô cùng linh hoạt theo từng hoàn cảnh và mục đích. Giả dụ một nhà quản trị có quan điểm chỉ cần giữ chân nhân viên chủ chốt vẫn có thể tham gia một chuyến dã ngoại của tập thể nhân viên toàn công ty để hiểu được tinh thần của cả đội ngũ.

Tạo lập một kênh thông tin để kết nối với đội ngũ nhân sự rộng rãi là một biện pháp cần thiết để nhà quản trị lắng nghe được nhiều tiếng nói hơn. Chưa xét tới hiệu quả trực tiếp, nhưng bằng kênh thông tin đối thoại rộng rãi, chẳng hạn như e-mail, diễn đàn điện tử hay blog của công ty...ít nhất nhà quản trị cũng cho nhiều người thấy thiện chí muốn lắng nghe của mình. Tất nhiên, không phải mọi thông tin thu được đều chính xác nhưng vẫn cần có sự nhạy cảm và kinh nghiệm để biết được nên nghe ai, nghe cái gì.

Càng ở vị trí cao, nhà quản trị càng khó nghe được những ý kiến phản hồi từ các nhân viên, trong khi nhiệm vụ quan trọng nhất của họ vẫn là quản lý con người. Do đó, các nhà quản trị cần thường xuyên thu thập thông tin đa chiều và xây dựng cho mình cách nhìn đa chiều, mà trước hết là lắng nghe từ chính các nhân viên của mình.

Tình huống 9 : KỸ TÍNH

1. Kỹ tính trong câu chuyện kể trên là một đức tính tốt :

Đức tính đó giúp anh nhìn nhận, đánh giá đúng được bản chất mỗi người . Qua việc anh gặp người em gái của bạn anh ta giới thiệu cho anh, nhìn cử chỉ của cô gái “luống cuống không gỡ được quai dép, cô giật luôn và bước vội từng bước vào phòng” anh đã biết cô gái kia là một người đáo đẽ. Quả không sai, sau này cô gái ấy thường bắt nạt chồng mình, gia đình ít khi hòa thuận.

Chỉ cần một cử chỉ nhỏ nhưng cũng có thể đánh giá được bản chất con người. Mặc dù cô gái mà bạn anh giới thiệu, anh cũng cho rằng cô gái ấy có hiểu biết, hình thức dễ ưa nhưng cũng không được anh lựa chọn. Người vợ của anh sau này không đẹp lắm nhưng đoan trang, thùy mị, chính đức tính đó của anh ta đã giúp anh ta chọn được người vợ hợp với mình, cuộc sống hạnh phúc, hai con anh ngoan và học giỏi.

Không chỉ đức tính đó của anh đã giúp anh lựa chọn được người vợ phù hợp. với anh kỹ thì kỹ tính giúp anh lựa chọn nhân viên cẩn thận vì anh đã là một thủ trưởng cơ quan có nề nếp.

2. Câu chuyện trên liên quan tới vấn đề tuyển dụng nhân sự trong doanh nghiệp và quản trị nhân sự trong doanh nghiệp.

Tuyển dụng nhân sự là một quá trình tìm kiếm và lựa chọn nhân sự để thỏa mãn nhu cầu sử dụng của doanh nghiệp và bổ sung lực lượng lao động cần thiết nhằm thực hiện mục tiêu của doanh nghiệp. Nhà quản trị đảm nhận công việc tuyển dụng cần có kỹ năng và phẩm chất phát hiện ra năng lực thực sự của các ứng viên tham gia tuyển dụng. Chúng ta phải nhìn nhận con người một cách toàn diện, khách quan để có thể ra quyết định một cách chắc chắn, không vội vàng. Để nhìn nhận đúng bản chất con người không phải nhà quản trị nào cũng có thể làm được. Tùy từng công việc cụ thể mà có chính sách tuyển dụng nhân sự cho phù hợp. Lựa chọn các ứng viên có năng lực phù hợp với yêu cầu công việc. Nhà tuyển dụng không nên

nhìn nhận con người một cách phiến diện, chỉ nhìn thấy các khuyết điểm của họ mà không thấy được các ưu điểm, phải nhìn tổng thể toàn diện bản chất con người một cách quan. Kỹ tính trong quản trị nói chung là cần thiết, nó giúp giảm thiểu những sai lầm trong quá trình ra quyết định quản trị cũng như trong hoạt động kinh doanh. Tuy nhiên cần lưu ý kỹ tính quá mức cần thiết thì lại là một sai lầm.

Tình huống 10: CON NGƯỜI LÀ YẾU TỐ QUYẾT ĐỊNH TẤT CẢ

Trước hết đọc tình huống trên, ta có thể nhận thấy Cao Tiến Vị đã đánh giá đúng vai trò của con người trong công việc. Ông coi con người mới là tài sản quý giá của công ty.

Trên thực tế, con người là yếu tố cấu thành nên tổ chức DN, vận hành DN và quyết định sự thành bại của DN. Nguồn nhân lực là một trong những nguồn nhân lực không thể thiếu được của DN nên QTNS là một lĩnh vực quan trọng của quản lý trong mọi tổ chức DN. Mặt khác, quản lý các nguồn nhân lực khác cũng sẽ không có hiệu quả nếu DN không quản lý tốt nguồn nhân lực, vì suy cho cùng mọi hoạt động quản lý đều được thực hiện bởi con người.

Vì vậy yếu tố con người cũng được Cao Tiến Vị chú trọng không kém so với đầu tư công nghệ máy móc.

Cách quản trị con người của ông thực sự đã đạt được hiệu quả cao. Cụ thể là lúc khó khăn, ông luôn nhận được sự ủng hộ hết mình từ các nhân viên. Họ luôn sát cánh, sẵn sàng cùng ông vượt qua khó khăn, bế tắc trong công việc. Và tuy tình huống không đề cập tới hoạt động của công ty Cao Tiến Vị, nhưng ta có thể đoán được công ty đó sẽ thành công nhờ cách quản trị con người của ông.

Cao Tiến Vị đã rất quan tâm tới nhân viên dưới quyền. Ông đối xử như những người thân trong gia đình, vì vậy nhân viên luôn cảm thấy gần gũi với ông. Hơn nữa ông còn hết sức chú trọng đến những hoạt động mang tính tinh thần cho nhân viên như: tổ chức cho họ đi nghỉ mát, xem ca nhạc... Điều đó càng làm cho nhân viên của họ thêm yêu quý công ty, yêu quý ông chủ hơn, và quan trọng là từ đó họ sẵn sàng việc cho công ty mà họ yêu quý, cho người chủ mà họ kính trọng. Nhờ đó công ty sẽ phát triển hơn nhờ sự cố gắng của mọi nhân viên.

Một điều cũng không kém phần quan trọng, không những Cao Tiến Vị coi trọng nhân viên của mình, mà ông còn rất coi trọng những nhà phân phối của mình.

Quả thật ông có một cái nhìn rất đúng đắn về tầm quan trọng của con người trong các khâu trong DN. Ông cho rằng những nhà phân phối là trung gian giữa công ty với người tiêu dùng nên họ cũng là nhân tố quan trọng góp phần cho sự phát triển của công ty. Vì thế họ cần được đối xử tốt. Công ty luôn có những món quà động viên khích lệ họ vào những ngày ý nghĩa trong năm.

Qua tình huống trên ta có thể nhận thấy ông Cao Tiến Vị coi con người là yếu tố quyết định tất cả. Và nhận định đó hoàn toàn đúng cho ngày hôm nay và mai sau

Tình huống 11: QUẢN LÝ CON NGƯỜI TRONG MỘT CÔNG TY MAY THÊU

1/ Trách nhiệm và hoạt động của chị Phụng:

* Trách nhiệm của chị Phụng:

- Chịu trách nhiệm về đối nội và đối ngoại
- Bán hàng và Marketing

* Hoạt động của chị Phụng:

- Gặp gỡ khách hàng
- Là người tạo dựng mối quan hệ làm ăn cho công ty cả ở trong và ngoài nước
- Luôn đóng vai trò là trung gian giữa nhân viên bất bình và cấp trên

* Các trách nhiệm của chị Phụng phù hợp với chức năng quản lý nguồn nhân lực

- Chức năng đối nội
- Luôn đóng vai trò là trung gian giữa nhân viên bất bình và lãnh đạo

2/ * Những kỹ năng giúp chị Phụng quản lý các hoạt động liên quan đến nguồn nhân lực:

- Có tài giao tiếp, thương lượng, sáng tạo nhạy bén
- Có kinh nghiệm làm việc tại Unimex Hà Nội
- Có thái độ mềm mỏng và làm việc rất hiệu quả với người khác
- Là người giải quyết những khúc mắc của nhân viên, trung gian hoà giải giữa nhân viên bất bình và lãnh đạo công ty

- Đã tham gia vào một khoá học quản lý

* Kiến thức và những kỹ năng còn thiếu:

- Chị thiếu kiến thức về quản trị nhân lực, vì vậy mà chồng chị phải đảm nhiệm về đào tạo và tuyển dụng

- Chưa nhận thức được vai trò và ý nghĩa quan trọng của quản trị nhân lực trong hoạt động của công ty vì vậy ko có kế hoạch gì đối với nhân lực của công ty
- Kỹ năng tổ chức và lãnh đạo còn yếu, vì vậy chưa tạo được động lực làm việc cho nhân viên
- Nhận định sai lầm với triết lý: nguồn nhân lực chỉ liên quan đến sản xuất
- Không có kế hoạch về chính sách đãi ngộ nhân sự

3/ Đề xuất tuyển trưởng phòng nhân sự:

* Lợi ích của việc tuyển dụng:

- Giúp chị Phụng và anh Hùng đảm nhiệm và giải quyết các vấn đề liên quan đến nguồn nhân lực công ty, đồng thời giúp chị và chồng chị có thể chuyên tâm hơn về vị trí mà mình đảm nhiệm
- Trưởng phòng nhân sự sẽ đảm nhiệm, chuyên trách về nguồn nhân lực công ty từ khâu tuyển dụng, bố trí và sử dụng nhân sự, đào tạo và phát triển nhân sự đến khâu đãi ngộ nhân sự
 - Lập kế hoạch đối với nguồn nhân lực nhằm đảm bảo cung cấp nguồn nhân lực cho công ty, phát triển kiến thức, khả năng làm việc của nhân viên. Đồng thời chuyên giải quyết các vấn đề liên quan đến nhân sự trong công ty
 - Đánh giá chất lượng hiệu quả công việc của mỗi nhân viên cán bộ trong công ty, từ đó có thể đưa ra các kế hoạch đối với nguồn nhân lực nhằm nâng cao hiệu quả công việc của nhân viên hơn nữa.
 - Do công ty kinh doanh trong ngành thù ren nên tay nghề công nhân là một yếu tố rất quan trọng. Với một trưởng phòng có sự hiểu biết về vấn đề này sẽ giúp ích rất nhiều cho công ty về các vấn đề liên quan đến nhân lực, nhân viên sẽ hoà nhập với công việc tốt hơn và nhanh hơn, không mất nhiều thời gian, tiết kiệm được chi phí đào tạo

* Những tồn thất khi không có chức danh này:

- Quản lý nguồn nhân lực không tốt sẽ dẫn đến không cải thiện được tình hình của công ty

- Vì công ty không có chính sách đãi ngộ nhân sự, kế hoạch đào tạo chưa tốt do không có kỹ năng, chưa có quỹ cho đào tạo phát triển nhân sự, không định hướng phát triển cho nhân viên, vì vậy sẽ không có nhân viên trung thành và việc các nhân viên có trình độ rời khỏi công ty chỉ là chuyện sớm muộn

- Không có cán bộ chuyên định hướng và giải quyết các vấn đề liên quan đến nhân sự dẫn tới không có kế hoạch trong tuyển dụng, đào tạo dẫn đến không đáp ứng được nhu cầu nhân sự phát sinh trong quá trình phát triển công ty, không tiết kiệm được chi phí liên quan đến nguồn nhân lực

- Tay nghề công nhân là yếu tố quan trọng đối với công ty, nếu không được đánh giá và lựa chọn thật tốt thì hiệu quả làm việc không cao, mất thời gian đào tạo. Chính vì vậy mà công ty cần có 1 người có chuyên môn và kinh nghiệm nguồn nhân lực

Tình huống 12: CÂU CHUYỆN VỀ CHIẾC LƯỠI VÀ HÀM RĂNG

1. Ý nghĩa của câu chuyện trong cuộc sống:

Câu chuyện mang hàm ý giáo dục cách xử thế trong cuộc sống. Nó dạy chúng ta cần phải mềm dẻo, linh hoạt trong nhận thức và đánh giá mọi việc. Trong cuộc sống có nhiều sự việc, tình huống có thể dùng quyền lực, mệnh lệnh áp đặt mà giải quyết được. Nếu như biện pháp này mà giải quyết được thì không lâu sau cũng giống như hàm răng kia cũng sẽ rụng sẽ không còn nguyên vẹn. Tuy nhiên chúng ta cũng không thể bỏ qua vai trò của hàm răng cũng như cách giải quyết cứng rắn, có nguyên tắc để có thể giải quyết vấn đề nhanh và hiệu quả hơn. Cách làm này phù hợp với những tình huống cần sự quyết đoán. Nhưng “chiếc lưỡi” cũng có vai trò vô cùng quan trọng. Đó là hình ảnh ẩn dụ về cách giải quyết tình huống phải linh hoạt mềm dẻo, cách làm này giúp chúng ta vượt qua được những khó khăn trong cuộc sống mà ít làm tổn thương đến những người khác thậm chí còn làm cho họ ủng hộ và giúp đỡ mình hoàn thành công việc một cách dễ dàng hơn.

2. Ý nghĩa của câu chuyện trong việc kinh doanh, thương lượng là:

Trong kinh doanh các nhà quản trị thường dùng phong cách chuyên quyền để quản lý nhân viên. Phong cách này thường mang lại hiệu quả cao hơn so với phong cách dân chủ và tự do. Tuy nhiên nó cũng có những mặt hạn chế nhất định trong đó nó làm ảnh hưởng nghiêm trọng đến tâm lý làm việc của nhân viên, vì họ cảm thấy môi trường làm việc căng thẳng thiếu sự động viên qua tâm của cấp trên. Câu chuyện chiếc lưỡi và hàm răng là bài học cho các nhà quản trị chuyên quyền có thể khắc phục được hạn chế của mình. Nhà quản trị cần phải biết kết hợp giữa chuyên quyền kèm theo động viên khuyến khích. thuyết phục nhân viên để họ có được tâm lý thoải mái khi làm việc. Có như vậy thì công việc mới đạt được hiệu quả cao và môi trường làm việc mới bền vững như chiếc lưỡi kia. Đặc biệt trong kinh doanh thương lượng luôn là chìa khóa để dẫn đến thành công.

Thực tế cho thấy khi nền kinh tế ngày càng phát triển thì sự cạnh tranh diễn

ra ngày càng gay gắt. trong nhiều trường hợp các đối thủ cạnh tranh đều mạnh thì cách giải quyết tốt nhất là thương lượng và trong thực tế đã có những công ty và tập đoàn đã làm như vậy và đem lại thành quả cao.

3. Ngụ ý của câu chuyện này về cơ bản là giống với lại câu thành ngữ “lạt mềm buộc chặt”:

Bởi vì nó đều đưa ra cách giải quyết trước một vấn đề là phải mềm dẻo, linh hoạt.. Nó khẳng định vai trò tầm quan trọng của cách ứng xử này trong công việc cũng như trong cuộc sống, lười mềm nhưng tồn tại lâu hơn hàm răng, lạt tuy mềm nhưng lại buộc được chặt hơn.

Tình huống 13 : CÂU CHUYỆN NGỤ NGÔN VỀ CÁCH ĐÁNH GIÁ CON NGƯỜI.

1. Hãy bình luận câu chuyệnẾch và Bọ Cạp

Câu chuyệnẾch và Bọ Cạp tưởng chừng như chỉ là một câu chuyện ngụ ngôn bình thường về một con ếch và một con bọ cạp, nhưng sâu xa hơn câu chuyện bài học về đánh giá con người.

Sau khi đọc xong câu chuyện đó, chúng ta có thể rút ra được những bài học sau :

Bài học thứ nhất : Bản chất của con người khó mà thay đổi được.

Câu chuyện ngụ ngôn cho ta thấy tuy là chíchẾch thì Bọ Cạp sẽ chết, nhưng Bọ Cạp vẫn làm điều đó và Bọ Cạp còn nói khi đang chìm xuống hồ "Nhưng tôi là Bọ Cạp. Tôi chích anh. Đó là bản năng".

Bài học rút ra từ câu chuyện này là có một vài người sẽ không bao giờ thay đổi. Và nếu bạn biết thế thì phải biết cách kỳ vọng hay đối xử với họ. Chấp nhận họ nhưng cũng phải biết bảo vệ bản thân mình. Nếu chỉ yêu thương tin tưởng mù quáng thì hậu quả sẽ không tốt đẹp cho bất kì bên nào.

Bài học thứ hai : Một số người không sợ chết nếu kéo được bạn chết cùng

Chúng ta có thể thấy Bọ Cạp không hề sợ chết, khiẾch hỏi "Tại sao anh lại chích tôi? Có lợi gì cho anh đâu bởi vì tôi sẽ chết và anh cũng sẽ chìm theo". Bọ Cạp đã thản nhiên trả lời " Tôi biết"

Trong cuộc sống của con người cũng vậy, có những người tuy biết mình cũng sẽ chết nếu kéo người khác vào chỗ chết nhưng họ vẫn làm và họ còn vui sướng khi làm được điều đó. Đó là những con người không bình thường trong xã hội. Vì vậy chúng ta nên đánh giá con người một cách thận trọng chính xác trước khi quyết định làm bạn giúp đỡ họ...

Bài học thứ ba : Ai cũng nên biết bơi.

Biết bơi chỉ là việc nhỏ, trên thực tế con người cần hiểu biết rộng, biết

làm nhiều việc để không phụ thuộc vào người khác, tự mình làm việc được không cần sự giúp đỡ của ai. Như vậy con người sẽ độc lập hơn tự chủ hơn...Không như Bọ Cạp không biết bơi phải nhưẾch rồi cũng phải chết.

2. Cách nhà quản trị đánh giá năng lực và nhìn nhận bản chất của nhân viên

Một nhà quản trị giỏi thì cần phải biết đánh giá đúng năng lực và nhìn nhận được bản chất của nhân viên mà mình quản lý. Câu hỏi đặt ra là nhà quản trị phải đánh giá và nhìn nhận bản chất của nhân viên như thế nào. Theo tôi thì nhà quản trị giỏi nhìn nhận và đánh giá bản chất của nhân viên căn cứ vào những biểu hiện của họ khi họ làm việc. Đồng thời thông qua những đồng nghiệp những người thân thiết với nhân viên trong doanh nghiệp cũng là một cách để nhà quản trị đánh giá và nhìn nhận bản chất nhân viên

Một nhân viên trong công ty đều có những năng lực và bản chất riêng. Đôi lúc vì một lý do nào đó mà nhân viên lại làm những hành động ảnh hưởng đến sự phát triển của doanh nghiệp. Mặc dù họ biết rằng việc mình làm là sai nhưng họ vẫn làm bởi vì đó là bản chất của họ.

Theo câu chuyện ngụ ngôn trên thì nhà quản trị cũng cần hết sức tinh táo và sang suốt trong việc đánh giá nhân viên của mình. Những biểu hiện bề ngoài đôi khi che lấp đi cái bản chất bên trong cả mỗi con người. Và điều nhà quản trị cần là biết được nhân viên của mình đang suy nghĩ điều gì. Nhiều doanh nghiệp đã phải trả giá quá đắt vì nhà quản trị không đánh giá đúng bản chất và năng lực của nhân viên kết quả là doanh nghiệp bị phá sản. Một người có năng lực chưa hẳn là người có bản chất tốt. Ngược lại một người có bản chất tốt đôi khi lại thiếu năng lực cần thiết cho công việc.

Điều quan trọng mà nhà quản trị phải nhớ là không nên đánh giá một cách thẳng thừng mà điều nhà quản trị phải làm là làm sao cân bằng giữa năng lực và bản chất của nhân viên để thực hiện mục tiêu chung của doanh nghiệp. Đó mới là mục tiêu cuối cùng của quản trị nhân sự. Còn cách đánh giá của nhà quản trị chỉ là căn cứ giúp nhà quản trị đề ra phương hướng biện pháp và cách thức để việc

quản trị nhân sự tại doanh nghiệp đạt được hiệu quả thực sự.

Tình huống 15 : MỌI NHÂN VIÊN PHẢI ĐI BÁN HÀNG.

Mục đích của chiến lược "mọi nhân viên phải đi bán hàng"

Ban đầu khi mới nghe về kế hoạch " mọi nhân viên phải đi bán hàng" thì ta tưởng đó là "một kế hoạch điên rồ" bởi mỗi nhân viên trước khi vào làm việc ở các vị trí thì họ đều đã được qua khâu tuyển dụng, do đó mỗi người sẽ được nhận vào làm công ty mà họ có trình độ chuyên môn đáp ứng yêu cầu tuyển dụng nên nếu bắt tất cả các nhân viên từ nhân viên văn phòng, kế toán, thủ quỹ, thu ngân, cho đến kỹ sư. Những người không có kinh nghiệm trong việc bán hàng mà phải đi bán hàng thì có lẽ kết quả sẽ không cao bởi rất nhiều người trong số họ không có kỹ năng trong việc buôn bán hàng do không được đào tạo hoặc không có năng khiếu trong giao tiếp với khách hàng.

Tuy nhiên, trong việc đào tạo và phát triển nhân sự chúng ta biết rằng mỗi người đều có nhiều khả năng đặc biệt khác nhau, một phần do được đào tạo mà nên, một phần do bản thân tự rèn luyện mà có được. do đó mặc dù họ được đào tạo ở một lĩnh vực cụ thể nào đó song lại có rất nhiều kỹ năng ở các công việc khác, thậm chí còn tốt hơn cả lĩnh vực mà họ được đào tạo. Vì vậy khi cho họ đi bán hàng sẽ giúp nhiều người khám phá ra tài năng bán hàng của mình.

Mặt khác, vì mọi hoạt động của doanh nghiệp đều nhằm mục đích phục vụ tốt hơn nhu cầu khách hàng. Do đó, khi bắt tất cả các nhân viên phải đi bán hàng thì có thể tạo điều kiện cho họ tiếp xúc trực tiếp với khách hàng từ đó xác định nhu cầu thực tế của từng đối tượng khách hàng và sẽ tạo nên những sản phẩm phù hợp với thị hiếu của khách hàng hơn.

Ngoài ra, khi huy động toàn bộ lực lượng nhân viên đi bán hàng sẽ cho khách hàng thấy được sự quan tâm của công ty tới khách hàng, giúp người tiêu dùng cảm thấy được tầm quan trọng của mình đối với doanh nghiệp, cảm thấy được tôn trọng từ đó yêu thích sản phẩm của doanh nghiệp.

Việc đi bán hàng giúp các nhân viên thay đổi không khí làm việc, khuyến khích họ làm việc tốt hơn. Môi trường làm việc mới khuyến khích họ sáng tạo ra các sản phẩm phù hợp hơn với từng đối tượng khách hàng.

Việc đi bán hàng giúp các nhân viên nhận thấy được tầm quan trọng của mình đối với doanh nghiệp.

Việc đi bán hàng giúp các nhân viên có điều kiện tiếp xúc trực tiếp với nhau nhiều hơn tạo nên tinh thần đoàn kết trong nội bộ công ty.

Việc làm này giúp nhà quản trị nhận thấy được khả năng tiềm ẩn của các nhân viên, từ đó có các chính sách thuyên chuyển công tác cho các nhân viên phù hợp với khả năng của họ.

Việc làm này giúp nhà quản lý có những chính sách đãi ngộ phù hợp với khả năng của từng nhân viên.

Việc làm rầm rộ này sẽ tạo sự chú ý của khách hàng, nó như là một kế hoạch khuếch trương sản phẩm của doanh nghiệp tới người tiêu dùng.

Tình huống 43: NHÀ DOANH NGHIỆP TRẺ SUẤT SẮC NĂM 1994 CỦA TRUNG QUỐC – MỘT GIÁM ĐỐC LÀM THEO HỢP ĐỒNG

1, Nhận xét về các giải pháp “đột phá” mà Zhao Zhinquan đã áp dụng ở Lunam Pharmaceuticals. Đó là giải pháp tình thế hay giả pháp mang tính chiến lược? Vì sao?

Qua câu chuyện trên ta có thể thấy Zhao Zhinquan là một nhà doanh nghiệp trẻ có tài, óc chiến lược. Nếu chúng ta nhìn vào hoàn cảnh của xí nghiệp dược phẩm Lunam Pharmaceuticals có thể thấy rằng đã gần như không có lối thoát cho xí nghiệp, 8 năm liền làm ăn thua lỗ, máy móc cũ kỹ, lạc hậu, nguyên vật liệu thiếu nghiêm trọng, nợ nần chồng chất. Thuốc sản xuất chẳng được bao nhiêu nên xí nghiệp phải vay nợ để trả công nhân viên. Rõ ràng ban quản lý của xí nghiệp đã không có sự thay đổi và cải cách hướng hoạt động của công ty mà vẫn hoạt động theo lối cũ, không chịu tiếp nhận những cách làm việc mới, những cách quản lý mới và công nghệ mới.

Và khi Zhao Zhinquan trở thành chủ tịch kiêm tổng giám đốc nhà máy thì mọi chuyện ở xí nghiệp đã khác. Để vực dậy xí nghiệp thì trước hết phải khắc phục tất cả những điểm yếu còn đọng lại ở xí nghiệp. Đột phá lớn nhất của Zhao Zhinquan ở đây là đã tiếp cận được cách quản lý và làm việc tiến bộ của phương tây để áp dụng vào việc tiếp quản nhà máy đang làm ăn thua lỗ. Cụ thể là anh đã nhanh chóng giảm đi 1/3 số cán bộ quản lý bằng cách chuyển họ các đơn vị sản xuất. Đây là một cách làm rất hợp lý và thông minh, một mặt vừa giảm bớt nhân công dư thừa lại tận dụng được số nhân công này đồng thời khuyến khích số cán bộ quản lý còn lại để họ làm việc có hiệu quả.

Zhao Zhinquan cũng hiểu được rằng nếu nhân công của mình không có trình độ, không được kèm cặp và chỉ dẫn nên trình độ không được nâng cao, bởi lẽ vì đây là xí nghiệp của tỉnh và công nhân đại đa số là của địa phương. Anh đã thuê những

thanh niên vừa tốt nghiệp đại học về làm cho xí nghiệp. Không những chỉ dừng lại ở đây, anh đã tăng thêm dây truyền sản xuất, áp dụng các chiến lược Marketing và phân bố mặt hàng.

Zhao Zhinquan là nhà quản trị làm theo hợp đồng, theo chính sách cải cách của kinh tế Trung Quốc thì anh được phép dùng lợi nhuận để tái đầu tư hoặc thưởng cho các công nhân chừng nào xí nghiệp của họ thực hiện đầy đủ các chỉ tiêu sản xuất và nộp thuế nghiêm chỉnh. Anh đã làm tất cả những gì mà anh được phép, như mở rộng qui mô của xí nghiệp, với công việc của một nhà quản trị anh đã rất quan tâm và chú ý tới công nhân. Mỗi ngày anh làm việc từ 12 đến 16 giờ, đích thân xử lý khâu phát triển sản phẩm và bán hàng. Anh đã trực tiếp theo dõi đội bán hàng và thương công cho những người hoàn thành vượt mức chỉ tiêu, xử phạt và áp dụng kỉ luật đối với những người làm ăn kém cỏi.

Tất cả những giải pháp đột phá mà anh đã thực hiện ở công ty được phẩm là giải pháp mang tính chiến lược, anh không chỉ dừng lại ở công việc giúp công ty tồn tại mà còn giúp công ty phát triển về sau này. Anh đã mang những người tài về cho công ty, mở rộng dây truyền sản xuất và đã có những chiến lược về Marketing phân bố mặt hàng hết sức hiệu quả. Như vậy anh đã tạo cho xí nghiệp một nền tảng vững chắc để phát triển sau này.

2. Anh chị có thể nói gì về những phẩm chất và năng lực của Zhao Zhinquan.

- Về phẩm chất: Zhao Zhinquan là thanh niên dám nghĩ dám làm, không ngại khó ngại khổ. Điều này được thể hiện anh đăng kí tham gia cuộc thi, sự tự tin và dũng cảm được thể hiện qua việc anh nhận công việc mà chủ tịch kiêm tổng giám đốc. Anh là người làm việc hết mình, quan tâm đến công nhân, khéo léo chỉ đạo và phối hợp với họ, anh là người thưởng phạt rất công minh. Có thể nói Zhao Zhinquan là người có phẩm chất đạo đức tốt, phẩm chất của một nhà lãnh đạo giỏi.

- Năng lực của Zhao Zhinquan: Anh có năng lực tốt, kĩ năng chuyên môn cao, biết học hỏi và vận dụng những tư tưởng tiến bộ vào thực tiễn. Năng lực quản trị của

anh được chủ tịch Giang Trạch Dân đánh giá là “một nhà quản lí mẫu mực”.

3. Liên hệ với tình hình thực tế ở các doanh nghiệp Việt Nam.

Đối với Việt Nam ở người như Zhao Zhinquan không nhiều, thực tế ở các doanh nghiệp Việt Nam thì những công ty như doanh nghiệp thực phẩm trên hoạt động như vậy thì gần như sẽ dẫn đến phá sản, ít khi họ được vực dậy bằng những chính sách mà đảng bộ địa phương đó đã làm.

Ở các doanh nghiệp ít khi ta thấy được chủ doanh nghiệp nào như Zhao Zhinquan. Họ chỉ có những ưu điểm về mặt phẩm chất, năng lực. Họ chưa làm được những công việc thực sự cụ thể, nhiều khi còn sử dụng quá nhiều quyền lực vào những mệnh lệnh. Tư tưởng quản trị của nhà lãnh đạo Việt Nam chưa thực sự tiến bộ, chưa học hỏi những tư tưởng tiến bộ, chưa dám chịu trách nhiệm trước những hành động của mình. Đó là một phần của các doanh nghiệp Việt Nam hoạt động chưa tốt. Cũng có những doanh nghiệp và các nhà quản trị doanh nghiệp đã làm rất tốt công việc của mình.

Lấy ví dụ như công ty cà phê Trung Nguyên, đứng đầu là tổng giám đốc Đặng Lê Nguyên Vũ. 33 tuổi anh đã tạo ra một đế chế cà phê mà danh tiếng của nó đã vượt ra ngoài Việt Nam, anh trở thành thần tượng trong suy nghĩ của giới trẻ với những hoài bão lớn lao, những ý tưởng táo bạo cùng với sự thành công thần kì của mình. Cùng với Trung Nguyên Đặng Lê Nguyên Vũ được đánh giá là “một hiệu kinh tế” của Việt Nam cuối thế kỉ 20.

Tình huống 44: CÔNG TY HONDA VỚI BÍ QUYẾT THÀNH CÔNG

1, Phân tích chính sách nhân sự của công ty Honda

Với một công ty thành công như Honda thì chắc chắn Honda đã có những chính sách về nhân sự hợp lý để mang lại những thành công đó cho mình. Chính sách nhân sự của bất cứ một công ty, doanh nghiệp nào đều trải qua tuyển dụng, bố trí và sử dụng, đào tạo và phát triển, đãi ngộ nhân sự.

Cách tuyển dụng nhân sự ở Honda rất hay và đã trở thành bí quyết. Tổng giám đốc Tazashicume của Honda thường tuyển chọn những người dưới 30 tuổi, do các kỹ sư và công nhân của công ty giới thiệu. Ông còn thể hiện một đặc điểm nữa khi chọn nhân viên là không tuyển chọn con em cháu chắt, họ hàng của cán bộ cấp cao vào làm việc trong công ty, một khi những người này không có năng lực và phẩm chất cần thiết. Ta có thể nhận xét rằng ông tổng giám đốc này rất trọng người tài và sức trẻ vì ông cho rằng sức khỏe và tài năng là cốt lõi của sự thành công.

Về công tác bố trí và sử dụng nhân sự, ông không bao giờ đề bạt nhân viên lên cấp theo thâm niên mà xét theo khả năng và thái độ với công việc được giao. Ông thành lập một uỷ ban đặc biệt đánh giá nhân viên trong công ty. Uỷ ban này hàng năm đi đến khắp 65 nhà máy của công ty để theo dõi và xem xét cụ thể trình độ chuyên môn, khả năng thực hiện nhiệm vụ của từng người trong công ty. Từ đó đề xuất ý kiến đề bạt, nâng cấp, hạ cấp của từng nhân viên trong công ty. Ông rất chuộng người tài. Cho dù họ là ai, bất kể trẻ hay già, cứ mang lại lợi ích cho công ty sẽ được trọng dụng.

Chính sách đãi ngộ của công ty rất công bằng, các sáng kiến mang lại lợi nhuận cho công ty dù nhỏ cũng đều được đánh giá cao và được thưởng đúng mức, được ghi nhận khi tăng lương, nâng bậc, đề bạt. Chính sách nhân sự của Honda là hình mẫu để các công ty, doanh nghiệp muốn thành công học tập, chính sách này vừa thu hút người tài, vừa đào tạo khiến người lao động yên tâm cống hiến và gắn bó với công ty.

2, * Công ty Honda thường tuyển dụng những người dưới 30 tuổi làm việc vì:

- Họ là những người trẻ, có sức khoẻ, trình độ chuyên môn, năng động, sáng tạo, nhiệt tình với công việc, muốn thể hiện bản thân, có tinh thần đổi mới
 - Thời gian họ cống hiến cho công ty là lâu dài
 - Dễ đào tạo
 - Dễ hoà nhập với công việc, với môi trường làm việc
- * Những thuận lợi và khó khăn:
- Thuận lợi:
 - + Chi phí tuyển dụng thấp, tiết kiệm thời gian trong tìm kiếm và tuyển chọn
 - + Hoà nhập nhanh với môi trường làm việc của công ty
 - + Họ làm việc cần cù và hết khả năng để thực hiện những mục tiêu, hoài bão của mình

Khó khăn:

- + Nguồn cung cấp lao động hạn chế.
- + kinh nghiệm làm việc không cao

3, * Liên hệ và rút ra bài học kinh nghiệm về quản trị nhân lực trong các doanh nghiệp Việt Nam hiện nay.

Công tác quản trị nhân sự trong các doanh nghiệp Việt Nam hiện nay có nhiều vấn đề cần chú ý, tốt cũng có mà chưa tốt cũng có.

Ngay đầu tiên, khâu tuyển dụng đã ko tốt, tư tưởng “ sống lâu lên lão làng” vẫn tồn tại trong việc tuyển dụng nhân sự từ nguồn bên trong doanh nghiệp. Ở đây họ chưa coi trọng người trẻ có tài, chưa có nhiều cơ hội phát triển và thăng tiến. Đó là thực tế trong các doanh nghiệp nhà nước và các doanh nghiệp mang danh nghĩa cổ phần hoá. Cũng phải nói thêm rằng hiện nay nguồn lao động bên ngoài doanh nghiệp là rất dồi dào, nhưng cái khó cho nhà tuyển dụng là trình độ, khả năng đáp ứng cho công việc còn hạn chế. Việc quản trị nhân lực ở các doanh nghiệp Việt nam còn lỏng lẻo, người và việc chưa được sắp xếp hợp lý nên hoạt động doanh nghiệp Việt Nam chưa đạt hiệu quả cao, còn nhiều người làm việc trái ngành nghề do vậy gây khó khăn cho công tác quản trị nhân lực

Tình huống 45: KINH DOANH MỘT

Câu 1:

Những điều mà Clyne và Wolfson làm đúng trong việc thành lập doanh nghiệp:

Thứ nhất: họ đã lựa chọn ngành công nghiệp thời trang để bắt đầu sự nghiệp của mình. Đây là một lựa chọn đúng đắn vì họ là những người có hiểu biết tương đối về một nền sẽ thuận lợi trong việc nắm bắt nhu cầu ăn mặc của khách hàng và thiết kế sản phẩm. Hơn nữa, hiện nay chất lượng cuộc sống được nâng cao và mọi người để ý hơn đến việc làm đẹp nên nhu cầu về thời trang là rất lớn.

Thứ hai: họ đã lựa chọn nữ giới làm khách hàng mục tiêu cho sản phẩm của công ty. Phụ nữ là những người rất chú trọng tới việc ăn mặc của mình và luôn luôn thay đổi phong cách để bắt kịp một do đó họ chi rất nhiều tiền cho việc mua sắm quần áo. Họ chính là lượng khách hàng tiềm năng của công ty. Vì vậy việc Clyne và Wolfson lựa chọn kinh doanh thời trang giành cho phụ nữ là lựa chọn hoàn toàn chính xác.

Thứ ba: họ đã chú trọng tới việc thiết kế mẫu mã và chất lượng sản phẩm bằng cách mua những loại vải đẹp và tạo ra những trang phục cổ điển, trang nhã (rất được phụ nữ phương Tây ưa chuộng). Việc này sẽ giúp sản phẩm của công ty nhanh chóng có uy tín trên thị trường và được khách hàng tín nhiệm.

Những điều mà họ chưa chú ý đến:

Một: công ty mới thành lập sản phẩm chưa có uy tín trên thị trường nên việc công ty định giá cho sản phẩm ở mức 300 USD và 650 USD là quá cao, khách hàng sẽ khó có thể chấp nhận. Khi mới đưa sản phẩm ra thị trường và sản phẩm đó chưa có thương hiệu thì công ty nên chú trọng tới việc sản xuất ra những sản phẩm có chất lượng và có mức giá phải chăng để lôi kéo khách hàng.

Hai: công ty chưa để ý đến việc chi cho quảng cáo và giới thiệu sản phẩm. Sản phẩm mới được đưa ra thị trường thì quảng cáo là cách thức tốt nhất để khách

hàng biết đến sản phẩm, biết đến công ty. Mặt khác việc trưng bày và giới thiệu sản phẩm là rất cần thiết, đặc biệt là đối với sản phẩm thời trang. Nó giúp cho khách hàng có cái nhìn rõ hơn về kiểu dáng cũng như chất lượng của sản phẩm.

Câu 2:

Vốn kinh doanh của công ty hiện nay vẫn còn rất thấp và hiện nay công ty vẫn còn nợ nần rất nhiều vì vậy việc huy động thêm vốn để thanh toán nợ và mở rộng sản xuất là rất cần thiết. Clyne và Wolfson có những người bạn giàu có và nhiệt tình đã cho họ vay tiền để thanh toán bớt nợ nần. Vì thế họ có thể mời những người này góp vốn để cùng làm ăn. Công ty hiện đang hoạt động khá ổn định và hiệu quả nên không có lý do gì để những người bạn này từ chối một lời mời có lợi cho mình.

Clyne và Wolfson cũng có thể cổ phần hóa công ty bằng cách kêu gọi những công nhân và nhân viên trong công ty góp vốn kinh doanh và hưởng lợi tức theo % mức đóng góp giống như cô thợ may và một người làm công đã làm. Nếu thành công thì không những vốn của công ty tăng lên đáng kể và công ty có thể phát triển sản xuất mà những người công nhân cũng làm việc nhiệt tình và hiệu quả hơn từ đó góp phần tăng doanh thu của công ty lên vì lúc này họ không chỉ hưởng lương cơ bản mà còn được hưởng một phần lợi nhuận của công ty.

Clyne và Wolfson cũng có thể kêu gọi và hợp tác làm ăn với những người bên ngoài. Họ có thể tìm đến những doanh nhân hoặc những công ty và mời họ đầu tư vốn vào công ty của mình để kinh doanh.

Câu 3:

Điều hành hoạt động của một công ty hay một doanh nghiệp là một công việc khá khó khăn và phức tạp đặc biệt là đối với những người chưa có kinh nghiệm quản lý. Do đó nó đòi hỏi nhà quản trị phải có trình độ cao và có hiểu biết sâu rộng về các lĩnh vực.

Trước tiên nhà quản trị phải có kiến thức chuyên môn về lĩnh vực mà công ty mình sẽ kinh doanh. Nó sẽ giúp nhà quản trị hiểu về công việc của mình đồng thời

hỗ trợ họ trong việc đưa ra các quyết định và chỉ đạo nhân viên thực hiện tốt các hoạt động tác nghiệp, không những vậy nó còn giúp các nhà quản trị có thể xử lý kịp thời những tình huống phát sinh trong quá trình hoạt động của công ty.

Nhà quản trị phải có kiến thức về quản trị nói chung và về quản trị nhân sự nói riêng. Kiến thức về quản trị giúp nhà quản trị thực hiện bốn chức năng là hoạch định, tổ chức, lãnh đạo, kiểm soát hoạt động của doanh nghiệp một cách có hiệu quả. Mỗi thành viên trong doanh nghiệp có trình độ, kỹ năng khác nhau vì thế nhà quản trị phải biết bố trí và sử dụng nguồn nhân lực hợp lý nhằm khai thác tối đa năng lực của họ. Không những vậy họ còn có những nhu cầu và mục tiêu cá nhân khác nhau do đó nhà quản trị phải biết dung hòa các mối quan hệ trong doanh nghiệp nhằm tạo ra một tập thể đoàn kết và hiệu quả đồng thời có chính sách đãi ngộ phù hợp để họ gắn bó lâu dài và cống hiến cho doanh nghiệp nhiều hơn. Kỹ năng quản trị nhân sự sẽ giúp nhà quản trị làm được điều này.

Để điều hành doanh nghiệp hoạt động hiệu quả và có thể cạnh tranh với các doanh nghiệp khác nhà quản trị rất cần phải có sự hiểu biết về thị trường và các quy luật kinh tế. Thương trường là chiến trường, ở đó luôn diễn ra sự cạnh tranh khốc liệt vì thế nó đòi hỏi nhà quản trị phải có sự nhạy cảm và quyết đoán trong mọi quyết định. Nhà quản trị phải biết thị trường đang cần cái gì, mặt hàng nào sẽ đem lại lợi nhuận nhiều nhất và đâu là những đối thủ cạnh tranh của họ. Những kiến thức về thị trường và những quy luật kinh tế sẽ giúp nhà quản trị xác định mục tiêu kinh tế cho doanh nghiệp từ đó đưa ra những quyết định đúng đắn cho hoạt động sản xuất và kinh doanh của doanh nghiệp.

Ngoài ra nhà quản trị cũng cần có sự hiểu biết về pháp luật, về văn hóa-xã hội, về phong tục tập quán... của đất nước sở tại. Đây là những yếu tố có tác động không nhỏ đến hoạt động sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp. Nó cho phép doanh nghiệp sản xuất và kinh doanh những mặt hàng phù hợp với truyền thống văn hóa của quốc gia đó mà được pháp luật cho phép.

TÌNH HUỐNG 46: CON NGƯỜI LÀ CÁI GỐC DẪN ĐẾN CHIẾN THẮNG

Câu 1:

Trí thức ra đi tìm nơi làm việc mới vì nhiều lý do, trong đó có nguyên nhân kinh tế. Với xu thế toàn cầu hóa, nơi nào lương cao, chế độ chính trị ổn định và môi trường làm việc thân thiện lại có điều kiện vươn lên thì hiển nhiên người có học hành sẽ chọn "tạm" nơi đó làm quê hương mới. Người Mỹ rất thành công trong việc nắn dòng chảy chất xám tự nhiên vào Mỹ bằng sức mạnh kinh tế. Các công ty hay tập đoàn lớn của Mỹ rất nhanh nhạy và chịu chơi trong các thương vụ lôi kéo và giành giật nhân tài, bằng chứng là họ đã trả mức lương cao gấp 5 lần mức lương mà vị nghiên cứu sinh người Thụy Sĩ đã đưa ra. Hễ ở đâu có nhà khoa học tài năng hay có phát minh mới là họ tìm đến và bằng mức lương cao ngắt ngưỡng cùng điều kiện làm việc tốt nhất họ đã dễ dàng đem được những nhân tài này về với nước Mỹ. Có thể nói nước Mỹ như miệng "hố đen" đã hút hết những nhà khoa học tài năng nhất thế giới vào đó. Trong khi các nước khác đặc biệt là các nước nghèo phải mất bao nhiêu công sức để đào tạo ra những nhà khoa học thì nước Mỹ chỉ chờ thời cơ, tìm mọi cách để "rước" họ về. Điều này chứng tỏ nước Mỹ rất coi trọng vai trò của nguồn nhân lực chất lượng cao. Kinh tế Mỹ không ngừng phát triển và nền khoa học kỹ thuật của Mỹ đứng hàng đầu thế giới, chứng tỏ hiệu quả mà chính sách thu hút nhân tài của Mỹ đem lại là rất lớn. Đây là bài học quý giá cho những nước đang bị chảy máu chất xám, trong đó có nước ta.

Bất kì doanh nghiệp nào muốn tồn tại và phát triển đều cần tới yếu tố con người. Con người là chủ thể và là nguồn gốc của mọi hoạt động trong doanh nghiệp. Doanh nghiệp muốn đứng vững trên thương trường thì cần phải tạo ra những sản phẩm-dịch vụ có chất lượng cao mà giá thành rẻ. Để làm được điều này doanh nghiệp cần phải có dây truyền công nghệ hiện đại nhưng quan trọng hơn là cần có

đội ngũ nhân công có trình độ cao. Bởi vì cho dù máy móc có hiện đại đến đâu, có thông minh đến đâu thì cũng chỉ là trung gian cho mọi hành động của con người nhằm tác động đến nguyên vật liệu và biến chúng thành sản phẩm hoàn thiện. Các công ty, tập đoàn của Mỹ có thể khuynh đảo thị trường thế giới và lấn át mọi đối thủ cạnh tranh không chỉ do tiềm lực tài chính của họ mà còn do họ có trong tay những công nghệ hiện đại nhất thế giới, công nghệ đó được tạo ra nhờ những nhân tài khoa học mà họ đã thuê về. Hay nói cách khác, những công ty của Mỹ có được thành công như hôm nay là do họ biết trọng dụng nhân tài. Trong thời đại khoa học kỹ thuật phát triển như ngày nay, điều làm nên sự khác biệt giữa các doanh nghiệp chính là yếu tố con người, cụ thể là trí tuệ con người mà doanh nghiệp có trong tay. Nó sẽ quyết định sự thành công hay thất bại của doanh nghiệp.

Câu 2:

Các biện pháp thu hút nhân tài của Mỹ:

Một là trả lương thật cao. Bất cứ ai, kể cả những nhà khoa học (không phải tất cả) đều muốn được trả một mức lương thỏa đáng để có thể đáp ứng nhu cầu vật chất của bản thân và gia đình vì thế dùng mức lương hậu hĩnh là cách thức dễ nhất để dẫn dắt và lôi kéo nhân tài về phía mình. Nước Mỹ là nước chịu bỏ ra nhiều tiền nhất cho nghiên cứu khoa học nói chung và cho việc thu hút nhân tài nói riêng. Các công ty của Mỹ sẵn sàng trả mức lương cao gấp nhiều lần so với các đối thủ cạnh tranh cho các nhà khoa học. Chẳng hạn như trong ví dụ, một doanh nghiệp của Mỹ đã trả mức lương cao gấp 5 lần so với mức lương mà một nhà khoa học của Thụy Sĩ đã đưa ra để có thể kéo ông cùng phát minh của mình sang Mỹ. Với một mức lương quá cao như vậy thì thật khó từ chối vì vậy việc những nhà khoa học có tài lựa chọn Mỹ làm bến đỗ là điều tất nhiên.

Hai là cung cấp cho những nhà khoa học điều kiện làm việc tốt nhất. Đối với những nhà khoa học không quá coi trọng việc tiền bạc mà chỉ quan tâm đến môi trường làm việc để họ có thể phát huy hết năng lực của mình và cống hiến cho nền

khoa học thế giới thì các công ty Mỹ sẽ cung cấp cho họ những cơ sở vật chất và trang thiết bị hiện đại nhất phục vụ cho nghiên cứu. Trong điều kiện làm việc đó các nhà khoa học có thể mất sức nghiên cứu và tạo ra những phát minh mới.

Ngoài ra, để thu hút nhân tài Mỹ còn hai lần sửa đổi luật di dân. Theo đó những nhà khoa học có thành tựu trên thế giới có thể dễ dàng được nhập cư vào Mỹ (kể cả gia đình của họ) mà không cần để ý tới quốc tịch, tôn giáo ...

Với những ưu đãi về mức lương kết hợp với điều kiện làm việc tốt nhất, nước Mỹ đã thu hút được rất nhiều các nhân tài trên thế giới và cũng có rất nhiều nhà khoa học muốn sang Mỹ làm việc. Hiện nay có khoảng 90% tổng số nhân viên cao cấp ở các công ty Mỹ là các chuyên gia nước ngoài, chủ nhiệm khoa học của 33% các trường đại học nổi tiếng của Mỹ là các học giả nước ngoài.

Lợi ích của chính sách trong dung nhân tài của Mỹ:

Nước Mỹ trở thành cường quốc số một về kinh tế và khoa học kỹ thuật như ngày nay có phần đóng góp không nhỏ của các nhà khoa học nước ngoài mà Mỹ đã lôi kéo về. Lợi ích mà nước Mỹ có được từ chính sách thu hút nhân tài của mình là rất lớn.

Theo thống kê, từ năm 1952 đến năm 1975 do chính sách thu hút nhân tài mà Mỹ đã tiết kiệm được từ 15 tỷ đến 20 tỷ USD kinh phí đào tạo và không mất thời gian đào tạo. Ngay lập tức đội ngũ nhân tài này đã tham gia vào việc nghiên cứu, phát triển khoa học công nghệ nhằm tạo ra máy móc và trang thiết bị hiện đại nhất thế giới để ứng dụng vào lao động sản xuất. Chính nhờ vậy mà kinh tế nước Mỹ phát triển nhanh chóng và trở thành nền kinh tế số một thế giới. Trong thập kỷ 30, chỉ tính riêng những cống hiến cho kinh tế nước Mỹ của các nhà khoa học ở các nước phương Tây tới Mỹ định cư đã tăng khoảng 30 tỷ. Vào thời điểm đó thì quả thực đây là một số tiền rất lớn.

Không chỉ có vậy, nền khoa học kỹ thuật của Mỹ có thể đứng hàng đầu thế giới cũng là nhờ những phát minh và sáng chế của những nhà khoa học mà Mỹ đã

lôi kéo về. Sau đại chiến thế giới Mỹ đã “săn” được rất nhiều các nhà khoa học hàng đầu thế giới trong số đó phải kể đến nhà bác học vĩ đại người Đức là Wernher von Braun và Einstein - họ chính là chìa khóa thành công của chương trình vũ khí hạt nhân và tên lửa hành trình của Mỹ- nhờ vậy mà những thành quả khoa học kỹ thuật của mỹ chiếm khoảng 60%-80% tổng số thành quả khoa học kỹ thuật của toàn thế giới và giành được một nửa tổng số giải Nobel. Hiện nay, rất nhiều nhà khoa học được giải thưởng Nobel tại Mỹ nhưng không phải sinh ra ở Hoa Kỳ.

Khoa học kỹ thuật phát triển đã thúc đẩy kinh tế và quân sự phát triển và Mỹ trở thành quốc gia giàu nhất thế giới, mạnh nhất thế giới đó chính là lợi ích của chính sách thu hút nhân tài của Mỹ.

Câu 3:

Hiện nay theo xu hướng toàn cầu, đã có nhiều tri thức Việt Nam ra nước ngoài làm việc, số này chiếm khoảng 1% tổng số người được đào tạo đại học và trên đại học. Con số này thực sự là rất nhỏ bé so với tỉ lệ của Trung Quốc là 5%, của Ấn Độ là 7%, của Châu Phi là 60% và của Mỹ La Tinh là 70 %. Tuy nhiên 1% đó là những nhà khoa học có trình độ và có khả năng thực sự, họ là những nhân tài ở các lĩnh vực công nghệ, sinh học, y học, vật lý, hóa học...và luôn được các công ty nước ngoài săn đón, mời gọi cùng với những phát minh sáng chế của họ. Trong khi đó, những nhà khoa học còn lại trong nước thì không biết làm gì ngoài mấy đề tài khoa học thiếu tính thực tế và hàng năm nhà nước phải giành một khoản kinh phí rất lớn cho đội ngũ này. Đây quả thực là một sự lãng phí rất lớn.

Những nhà khoa học ra đi vì rất nhiều lý do, mà chủ yếu là do mức lương mà nhà nước trả cho họ không thỏa đáng và điều kiện làm việc trong nước không có đủ các trang thiết bị cần thiết để giúp họ tiến hành các nghiên cứu, các thí nghiệm. Hiện nay nhà nước ta vẫn trả lương theo hệ số và thang bậc trong khi các nước trên thế giới trả lương theo năng lực và trình độ. Mặt khác cơ sở vật chất và thiết bị phục vụ cho hoạt động nghiên cứu khoa học của ta rất thiếu và lạc hậu, ngay cả những viện

khoa học cấp quốc gia cũng chưa được đầu tư đúng mức chứ chưa nói đến những viện khoa học trực thuộc sở khoa học hay của các trường đại học. Đó chính là lý do khiến cho các nhà khoa học không mặn mà với nền khoa học nước nhà và muốn ra nước ngoài làm việc.

Đã có một thời kì các địa phương ồ ạt nở rộ phong trào “trái thăm đở” để mời gọi những nhà khoa học về công tác tại địa phương với những hứa hẹn về mức lương hậu hĩnh và điều kiện làm việc tốt nhất. Nhiều nơi đích thân bí thư hay chủ tịch tỉnh lên các viện khoa học quốc gia để mời bằng được một nhà khoa học về tỉnh mình. Tuy nhiên các nhà khoa học khi về địa phương công tác thì hoàn toàn thất vọng về thủ tục và cách thức bố trí công tác ở đây, nhiều người được phân công công tác không đúng theo chuyên môn làm cho họ không thể bộc lộ hết năng lực của bản thân. Đây cũng chính là nguyên nhân làm cho các nhà khoa học không mấy hứng thú với các viện khoa học trong nước.

Việt Nam là nước có trình độ khoa học kĩ thuật ở mức chậm phát triển vì thế muốn bắt kịp với khoa học thế giới chúng ta phải có chính sách thu hút nhân tài, đặc biệt là đội ngũ những nhà khoa học là kiều bào ở nước ngoài về cống hiến cho đất nước. Hiện nay trong tổng số hơn 3 triệu kiều bào ở nước ngoài thì có khoảng hơn 1 nghìn người là những nhà khoa học, những chuyên gia cao cấp đang làm việc cho các viện nghiên cứu hoặc các công ty nước ngoài. Họ có trình độ cao, hiểu biết luật pháp quốc tế và mối quan hệ trên thế giới là kho báu cho chúng ta nếu biết tận dụng và khai thác. Điều đáng nói là rất nhiều người trong số họ còn có tình cảm sâu nặng với đất nước. Ngoài ra, hàng năm chúng ta có hơn 5000 sinh viên ra nước ngoài du học. Nếu chúng ta có chính sách thích hợp để thu hút đội ngũ tri thức này về cống hiến cho tổ quốc thì chúng ta sẽ giải được bài toán về nạn chảy máu chất xám. Để làm được điều này thì trước tiên chúng ta cần có những sửa đổi mới về cơ chế quản lý và những thủ tục hành chính đối với người ở nước ngoài.

Đà Nẵng và TP Hồ Chí Minh là hai địa phương có chính sách linh hoạt nhất để thu hút nhân tài là kiều bào về công tác tại địa phương. Cụ thể :

-UBND thành phố kiến nghị sửa đổi, thay thế, bổ sung những chính sách của nhà nước đối với kiều bào đã lỗi thời, không còn phù hợp với tình hình thực tế.

-Xây dựng cơ chế, chính sách đối với trí thức, chuyên gia kiều bào. Tinh thần chung được UBND TP đặt ra là phá bỏ hết những gì cản ngại để rộng đường thu hút người tài giỏi về đóng góp hết mọi khả năng của mình để xây dựng TP, xây dựng đất nước. Để làm được chuyện đó, bên cạnh cơ chế, chính sách, TP sẽ xây dựng, củng cố các câu lạc bộ khoa học và kỹ thuật sao cho đúng tầm, đủ tư cách, đủ uy tín để tập hợp trí thức, chuyên gia Việt kiều.

- Về chế độ, cơ bản theo cơ chế thị trường, với ý nghĩa là mức lương sẽ phụ thuộc chủ yếu vào giá trị và hiệu quả của sự cống hiến. Không cần trọng đãi, ưu đãi mà cần sử dụng đúng chuyên môn, sở trường, đảm bảo cho anh chị em có điều kiện thuận lợi và môi trường làm việc thân thiện... Cần thiết, Nhà nước có thể ban hành một số chế độ phụ cấp hồi hương đặc biệt, giúp trí thức kiều bào trang trải phí tồn ban đầu khi chuyển từ nước ngoài về nước.

Với những chính sách đó, TP HCM và Đà Nẵng đã động viên được hàng chục kiều bào nước ngoài về đóng góp tài năng cho thành phố. Hai thành phố hy vọng trong thời gian tới sẽ thu hút khoảng 120 nhà khoa học nổi tiếng trên thế giới là kiều bào về với quê hương.

Những biện pháp thu hút nhân tài của TP HCM và Đà Nẵng cần được nhân rộng ra cả nước để công cuộc thu hút nhân tài của chúng ta có được hiệu quả cao.

Và mới đây, theo kế hoạch triển khai thực hiện Luật Cán bộ Công chức vừa được Thủ tướng phê duyệt, Bộ Nội vụ sẽ phải hoàn thiện đề án về cơ chế, chính sách phát hiện, bồi dưỡng và trọng dụng nhân tài trong tháng 10/2009. Hy vọng với những biện pháp này chúng ta không những giữ chân mà còn lôi kéo thêm các nhà trí thức về xây dựng quê hương đất nước, đưa đất nước ra khỏi tình trạng lạc hậu và

kém phát triển.

Tình huống 47: Thưởng phạt công minh khích lệ nhân viên.

1. Công tác quản trị nhân sự trong doanh nghiệp được phản ánh trong tình huống này là:

Thu hút được nhân tài là đã khó nhưng giữ chân họ, phát huy tối đa năng lực làm việc của họ, khiến họ cống hiến cho doanh nghiệp càng khó hơn. Nhà máy Vạn Hướng Tiết của Hàng Châu đã thấu hiểu điều đó và họ đã và đang làm khá tốt công tác quản trị nhân sự trong doanh nghiệp mình. Bằng chứng là việc thưởng phạt công minh, khuyến khích nhân viên qua hai thông báo được đưa ra vào tháng 10 năm 1989.

Thông báo thứ nhất phản ánh công tác đãi ngộ nhân sự trong công tác quản trị nhân sự trong doanh nghiệp: Nhà máy Vạn Hướng Tiết thực hiện việc đãi ngộ nhân viên trực tiếp bằng vật chất mà cụ thể là tiền thưởng. Người lao động nào cũng mong muốn được lương cao, thưởng nhiều – lãnh đạo nhà máy đã nắm bắt được mong muốn đó của nhân viên nên đã triển khai đáp ứng mong muốn đó bằng cách của riêng mình. Nhà máy triển khai hoạt động tăng năng suất tiết kiệm trong đó sẽ trích ra 10% để thưởng cho nhân viên. Điều này có lợi cho cả nhà máy và người lao động. Nó giúp nhà máy gia tăng được mức tiết kiệm, khuyến khích người lao động làm việc. Tiền lương, tiền thưởng... giúp người lao động nuôi sống bản thân và gia đình. Hơn nữa, nó làm tăng quyền tự hào, địa vị, uy tín của họ trong gia đình, xã hội. Khi đó, sức mạnh tinh thần của người lao động vô hình chung đã tăng lên rất nhiều - điều này khiến người lao động làm việc hiệu quả hơn, cống hiến nhiều hơn và trung thành hơn với doanh nghiệp. Đó là điều kiện để nâng cao chất lượng hiệu quả kinh doanh của nhà máy.

Thông báo thứ hai phản ánh công tác giáo dục và đào tạo nhân sự trong công tác quản trị nhân sự trong doanh nghiệp: Hằng năm nhà máy đều triển khai giáo dục cắm đánh bạc, song thực tế vẫn xảy ra tình trạng đó. Để giữ nghiêm quy định kỷ luật của nhà máy, lãnh đạo nhà máy đã ra quyết định xử lý các nhân viên vi phạm. Đó là

hình thức giáo dục có hiệu quả tốt: Lãnh đạo nhà máy sử dụng hình thức phạt đánh trực tiếp vào tài chính, vào việc làm vừa có tác dụng giáo dục có hiệu quả với người vi phạm vừa có tác dụng răn đe những người khác. Người lao động sẽ có ý thức hơn khi bị xử lý sai phạm bằng tài chính.

Cả hai thông báo trên đều đạt được những hiệu quả tích cực khi đưa vào triển khai. Điều đó cho thấy hướng đi đúng đắn của nhà máy trong công tác quản trị nhân lực.

2. Phân biệt điểm giống và khác nhau trong hai thông báo ở tình huống quản trị trên.

- Giống nhau: Hai thông báo trên gây chấn động rất lớn trong công nhân, đều liên quan đến vật chất mà cụ thể là tiền của người lao động, đều có tác dụng khuyến khích, răn đe rất lớn giúp nhà máy hoạt động hiệu quả hơn, tạo môi trường làm việc lành mạnh, khuyến khích sự nỗ lực đóng góp của từng nhân viên.

- Khác nhau: Điểm khác nhau cơ bản là thông báo thứ nhất là thưởng, thông báo thứ hai là phạt. Thông báo thứ nhất mang tính chất khuyến khích, thông báo thứ hai lại mang tính chất răn đe. Thông báo thứ nhất có tác dụng lâu dài còn thông báo thứ hai có tác dụng tức thời.

3. Phân tích tác dụng của hai thông báo đối với nhà máy Vạn Hướng Tiết trong tình huống quản trị trên.

Thông báo thứ nhất đưa ra đã thực sự khuyến khích người lao động gia tăng năng suất tiết kiệm, giảm bớt được tình trạng lãng phí, rút bớt nguyên vật liệu... được nhân viên hưởng ứng tích cực. Kết quả là, “từ tháng 2 đến tháng 6 toàn phân xưởng đúc đã tiết kiệm được khoảng 29,6 tấn sắt, ước chừng 74046 nhân dân tệ. Nếu con số này tiếp tục được nhân lên thì nhà máy sẽ giảm được rất nhiều chi phí, từ đó hạ giá thành sản phẩm, mặt hàng của nhà máy sẽ được tiêu thụ nhiều hơn, tăng doanh thu

Cùng với thông báo thứ nhất, thông báo thứ hai được đưa ra cũng đưa lại

những tác dụng tích cực. Nó có tác dụng răn đe lớn, góp phần làm trong sạch đội ngũ nhân viên, tạo môi trường làm việc lành mạnh cho người lao động có thể làm việc hiệu quả

Tình huống 48: Hàn Quốc - Triết lý về quản lý theo phong cách “nhân hoà”.

1. Phân tích phong cách quản lý “nhân hoà” của Hàn Quốc.

Các nhà quản trị Hàn Quốc đã dựa vào phong cách quản lý truyền thống của họ kết hợp với phong cách kinh doanh của người Mỹ. Họ tạo dựng một bầu không khí gia đình, vũ khí chủ yếu của họ là quan niệm triết lý về quản lý, gói gọn dưới mục tiêu và yêu cầu họ giúp đỡ nếu gặp trường hợp khẩn trương. Đây là nguyên tắc chủ đạo của nhà quản trị Hàn Quốc. Họ xem toàn thể nhân viên như là một đại gia đình, dung tiền thưởng để kích thích nhiệt tình lao động. Các nhà quản lý hàn Quốc đã bám chặt vào yếu tố “ nhân hoà” hay nhân tố con người mà chúng ta hay nhắc đến. Người lao động khi được xem như là người trong gia đình sẽ được khích lệ tinh thần làm việc. Đồng thời tiền thưởng cũng là một động lực không nhỏ kích thích họ. Họ đã được quan tâm cả về vật chất và tinh thần, điều đó sẽ thôi thúc họ làm việc hăng say và hiệu quả. Đây là một phong cách quản trị rất hay và bằng chứng là nó đã đem lại hiệu quả cao khiến các nhà sản xuất Mỹ phải kinh ngạc.

2. Những biện pháp kích thích nhân viên làm việc thường được các nhà quản trị sử dụng:

Để kích thích nhân viên làm việc, các nhà quản trị đã sử dụng các biện pháp đãi ngộ, đó là quá trình chăm lo đến đời sống vật chất và tinh thần của người lao động. Đãi ngộ nhân sự lao động tạo động lực kích thích người lao động làm việc. Người lao động trong doanh nghiệp luôn làm việc với động cơ thúc đẩy nhằm thỏa mãn nhu cầu vật chất và tinh thần của họ. Đãi ngộ mang lại niềm tin cho người lao động đối với doanh nghiệp, công việc và những người xung quanh, đó là sức mạnh tinh thần để họ làm việc tốt hơn, cống hiến nhiều hơn và trung thành với doanh nghiệp hơn...

Có hai hình thức đãi ngộ nhân sự đó là đãi ngộ tài chính và đãi ngộ phi tài chính.

+ Đãi ngộ tài chính:

Đãi ngộ tài chính trong doanh nghiệp là hình thức đãi ngộ thực hiện bằng các công cụ tài chính, bao gồm nhiều loại khác nhau : tiền lương, tiền thưởng, tiền phụ cấp, trợ cấp, cổ phần..

- Tiền lương : là số tiền mà doanh nghiệp trả cho người lao động tương ứng với số lượng và chất lượng lao động đã hao phí trong quá trình lao động đã thực hiện được. Tiền lương giúp người lao động có phương tiện để thỏa mãn các nhu cầu sinh hoạt của bản thân họ cũng như gia đình họ, và do đó tiền lương trở thành một động lực rất lớn trong việc thúc đẩy người lao động hoàn thành chức trách được giao.

- Tiền thưởng : là khoản tiền doanh nghiệp trả cho người lao động do họ có những thành tích đóng góp vượt mức quy định. Tiền thưởng cùng với tiền lương tạo nên khoản thu nhập bằng tiền chủ yếu của người lao động. Từ đó có thể thấy tiền thưởng là một công cụ khuyến khích vật chất có hiệu quả nhất đối với người lao động, nhất là những người còn tiềm ẩn nhiều năng lực làm việc.

- Trợ cấp: được thực hiện nhằm giúp nhân sự khắc phục được các khó khăn phát sinh do hoàn cảnh cụ thể.

- Phụ cấp: là một khoản tiền được trả thêm cho người lao động do họ đảm nhận thêm trách nhiệm hoặc làm việc trong các điều kiện không bình thường. Phụ cấp có tác dụng tạo ra công bằng về đãi ngộ thực tế.

- Cổ phần: là công cụ đãi ngộ nhằm làm cho người lao động gắn bó lâu dài với doanh nghiệp cũng như nâng cao tinh thần trách nhiệm của họ đối với doanh nghiệp.

- Phúc lợi: được cung cấp chi người lao động để họ có thêm điều kiện nâng cao chất lượng cuộc sống và sinh hoạt của gia đình. Phúc lợi tự nguyện được

các doanh nghiệp áp dụng nhằm kích thích nhân viên gắn bó lâu dài với doanh nghiệp cũng như thu hút những người có tài về làm việc.

+ Đãi ngộ phi tài chính: Đãi ngộ phi tài chính là quá trình chăm lo cuộc sống tinh thần của người lao động thông qua các công cụ không phải là tiền bạc. Trong doanh nghiệp thương mại, đãi ngộ phi tài chính được thực hiện thông qua hai hình thức :

- Đãi ngộ thông qua công việc :

Tạo cho người lao động một công việc phù hợp. Đó phải là một công việc thỏa mãn các yêu cầu sau:

- Mang lại thu nhập xứng đáng với công sức mà họ đã bỏ ra để thực hiện công việc.

- Có một vị trí, vai trò nhất định trong hệ thống công việc của doanh nghiệp.

- Phù hợp với trình độ chuyên môn, tay nghề và kinh nghiệm của người lao động.

- Có cơ hội để họ thăng tiến

- Không nhàm chán, trùng lặp, gây ức chế về mặt tâm lý, kích thích lòng say mê, sáng tạo...

- Không làm ảnh hưởng đến sức khỏe, đảm bảo sự an toàn tính mạng trong khi thực hiện công việc.

- Kết quả công việc phải được xem xét và đánh giá theo các tiêu chuẩn rõ ràng, mang tính thực tiễn.

- Đãi ngộ thông qua môi trường làm việc

Đãi ngộ thông qua môi trường làm việc được thực hiện dưới các hình thức như:

- Tạo dựng không khí làm việc

- Quy định và tạo dựng các quan hệ ứng xử giữa các thành viên trong nhóm làm việc.

- Đảm bảo điều kiện vệ sinh và an toàn lao động.
- Tổ chức các phong trào văn hóa, văn nghệ, thể dục, thể thao....
- Hỗ trợ các hoạt động đoàn thể.
- Quy định thời gian và giờ giấc làm việc linh hoạt...

Ngoài các hình thức nói trên, thái độ ứng xử của các nhà quản trị đối với nhân viên thuộc cấp là một trong những nội dung quan trọng của đãi ngộ phi tài chính và có tác động rất mạnh đến tinh thần làm việc của nhân viên và tập thể lao động.

3. Yếu tố quan trọng nhất trong quản trị? Để thực hiện “chiến lược con người” nhà quản trị cần làm gì?

Theo em, yếu tố quan trọng nhất trong quản trị là con người. Bởi suy cho cùng mọi quản trị đều là quản trị con người. Con người là nguồn nhân lực quan trọng nhất, nó tác động đến các nguồn nhân lực khác làm cho hệ thống của doanh nghiệp vận hành được. Con người chính là yếu tố khiến doanh nghiệp tồn tại và phát triển.

Để thực hiện “chiến lược con người”, nhà quản trị cần phải quan tâm đến yếu tố con người: Coi toàn thể cán bộ công nhân viên như một đại gia đình trong đó các nhân viên tác động qua lại một cách thoải mái với cấp điều hành và gắn bó chặt chẽ với thành công của công ty. Nhà quản trị cần có biện pháp động viên, khen thưởng, tăng lương kịp thời, tạo môi trường làm việc thân thiện, nâng cao đào tạo bồi dưỡng nhân sự, tạo được mối quan hệ và môi tương tác trong bản thân từng bộ phận, từng nhóm trong doanh nghiệp; quan tâm đến đời sống vật chất và tinh thần của người lao động giúp họ hoàn thành và gia tăng năng suất, tăng thu nhập.